

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FACULDADE DE DIREITO DE LISBOA

CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS



O Corporate Governance das Empresas Familiares

A perspetiva de um código

Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão

Ana Rita Gago Guerreiro de Brito Robalo

Orientador

Paulo Câmara

Lisboa, 2014

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FACULDADE DE DIREITO DE LISBOA

CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

O Corporate Governance das Empresas Familiares

A perspetiva de um código

Ana Rita Gago Guerreiro de Brito Robalo

Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão

Lisboa, 30 de Agosto de 2014

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. EMPRESAS FAMILIARES	3
1.1. ENQUADRAMENTO PRELIMINAR	3
1.2. CONCEITO	4
1.2. IMPORTÂNCIA E FRAGILIDADES DAS EMPRESAS FAMILIARES	8
2. O CORPORATE GOVERNANCE	14
2.1. NOÇÃO. IMPORTÂNCIA.....	14
2.2. O CORPORATE GOVERNANCE EM PORTUGAL.....	17
3. CÓDIGOS DE BOAS PRÁTICAS SOCIETÁRIAS	20
3.1. <i>HARD LAW</i> E <i>SOFT LAW</i>	20
3.2. OS CÓDIGOS EM PORTUGAL.....	23
3.3. OS CÓDIGOS NAS EMPRESAS FAMILIARES	26
4. PERSPETIVA ESTRATÉGICA DE CORPORATE GOVERNANCE NAS EMPRESAS FAMILIARES	29
4.1. ENQUADRAMENTO DA QUESTÃO	29
4.1. CÓDIGOS SOB ESTUDO	31
4.3. A PERSPETIVA: DO GOVERNANCE FAMILIAR.....	34
4.4. CONCLUSÕES DA ANÁLISE.....	43
CONCLUSÃO.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXO I	58

LISTA DE ABREVIATURAS

AEF – Associação de Empresas Familiares

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AF – Assembleia Familiar

BC – *Buyssse Code*

BC II – *Buyssse Code II*

CA – Conselho de Administração

CC – Código Civil (Decreto-Lei n.º 47344/66, de 25 de Novembro de 1966, última versão dada pela Lei n.º 23/2013, de 05/03)

CEO – *Chef Executive Officer*

CF – Carta Familiar, o mesmo que PF

CG – *Code G - Governance Guide for Family and their Businesses*

CGGPUCE - *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

OC – *Owners Council*

CoF – Conselho de Família

CSC – Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de Setembro, última versão dada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31/12)

CVM – Código dos Valores Mobiliários (Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de Novembro, última versão dada pelo Decreto-Lei n.º 88/2014, de 6 de Junho)

EF – Empresas Familiares

ENF – Empresas não Familiares

FF – Fórum Familiar, o mesmo que AF

GCGFB - *Good Corporate Governance in Family Business – Governance of Ownership, Business and Family*

GE – Grandes Empresas

IPCG – Instituto Português do *Corporate Governance*

ME – microempresas

PBGCENC - *Princípios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas*

p. ex. – por exemplo

PF – Protocolo de Família

PME – Pequenas e Médias Empresas

RF – Reuniões Familiares

ROC – Revisor Oficial de Contas

S.A. – Sociedade Anónima

SPQ – Sociedade por Quotas

As primeiras citações de qualquer obra aparecem por extenso. As seguintes aparecem de forma abreviada e podem ser consultadas por extenso na Bibliografia.

Na Bibliografia, os autores – excepto os espanhóis – são enunciados por ordem alfabética do último nome.

INTRODUÇÃO

Apesar do contexto económico de crise dos últimos anos, as empresas familiares têm-se mostrado robustas, vigorosas e bem sucedidas¹, o que indicia a importância da família como elemento fundamental da sociedade contemporânea, não só do ponto de vista sociológico, como também empresarial.

A forte ligação que existe entre os membros familiares – seja por laços sanguíneos, seja pelo matrimónio – poderá ser um dos fatores de sucesso das EF. No entanto, sem uma estrutura sólida e práticas societárias devidamente instituídas, que suportem e liguem os membros familiares ao órgão de gestão, as EF poderão ressentir-se aquando do seu crescimento.

Com o intuito de diluir este problema, a presente dissertação terá por base a análise das EF, o peso que têm na sociedade e algumas das dificuldades que enfrentam. Ademais, pretende analisar os princípios delineadores do *corporate governance* e o estudo da aplicabilidade que as suas propostas de boas práticas podem ter nas EF.

Têm sido muito aprofundadas, nos últimos anos, as melhores práticas a aplicar às sociedades cotadas. Mais recentemente, desenvolvidos estudos com as melhores práticas dos fundos de pensões, para os fundos de investimento, para as empresas públicas e instituições de crédito. Porém, no que toca ao *governance* das EF, o tema teve ainda pouco aprofundamento em Portugal.

Surgiu, nesta medida, o interesse pelo tema desta dissertação, de analisar o que tem sido desenvolvido em outros ordenamentos jurídicos, onde a análise do *governance* familiar tem estado na ordem do dia, e tem sido formalizada em *códigos*, manuais ou guias.

Em bom rigor, nem sempre a proliferação de códigos é o meio mais adequado para se colmatarem problemas associados ao governo societário, no entanto, consideramos que esta via deve ser explorada, se encarada como um método de apoio, prático e de fácil uso, para análise dos principais problemas societários.

¹ PricewaterhouseCoopers, *Family firm: A resilient model for the 21st century*, (Out. 2012), p. 4

Neste contexto, incidir-se-á sobre a análise dos mecanismos que podem ser criados e desenvolvidos, no âmbito do *governance* familiar, de forma a proporcionar o envolvimento saudável da família nos negócios e os canais de comunicação adequados ao crescimento saudável da empresa, no seio familiar.

1. Empresas Familiares

1.1. Enquadramento preliminar

Antes de iniciar a reflexão ao tema das EF, cumpre realizar um breve enquadramento do que é entendido por “empresa” no âmbito do direito nacional.

O conceito de empresa, sob um prisma jurídico, não é uniforme. A doutrina procura definir em que consiste a empresa, o que a caracteriza e distingue, partindo habitualmente de definições meta jurídicas², para de seguida chegar às jurídicas.

Segundo MENEZES CORDEIRO³, a empresa é *um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direção, de modo a desenvolver uma actividade segundo regras de racionalidade económica*.

Da noção apresentada, é possível diferenciarmos quatro elementos fundamentais das empresas⁴: i) o *humano*, no qual se incluem trabalhadores, donos, quadros auxiliares, dirigentes, desde uma pessoa a vários intervenientes; ii) o *material*, que inclui coisas corpóreas, tanto móveis como imóveis; coisas incorpóreas, como saber-fazer, licenças, marcas, insígnias, clientela, aviamento e inter-relações com terceiros, normalmente outras empresas; iii) uma *organização*, na medida em que os elementos anteriores se encontram articulados, permitindo que a partir dessa organização se desenvolva uma atividade produtiva; iv) uma *direção*, pois esta organização apenas funciona se existir uma estrutura que oriente a participação de cada um dos elementos mencionados.

EVARISTO MENDES⁵, por sua vez, considera a empresa em duas vertentes: como *organismo social*, que se prende com os trabalhadores que a enquadram, os seus direitos e deveres, e como *organização produtiva do mercado*, sendo o mercado *um sistema de interação comunicativa que tem como participantes essenciais os agentes*

² Para mais desenvolvimentos, vide ABREU, Jorge M. Coutinho, *Curso de Direito Comercial – vol. I*, 7.^a ed., Almedina, (2010), p. 205 e ss.

³ CORDEIRO, António Menezes, *Manual de Direito Comercial*, 2.^a ed., Almedina, (2009), p. 281

⁴ CORDEIRO, António Menezes, *ob. cit.*, p. 281

⁵ MIRANDA, Jorge / MEDEIROS, Rui, *Constituição da República Portuguesa Anotada*, Tomo I, 2.^a ed., Coimbra Editora, (2010). Anotação ao art.º 61.º por EVARISTO MENDES, p. 1182 e 1208

económicos (empresários) e, na fase final do processo, os destinatários das respetivas ofertas de bens e serviços, que avaliam e procedem a uma escolha das mesmas (consumidores). Para este Autor, é através da empresa, esta organização autónoma, que se produzem e comercializam bens e se fornecem serviços para o mercado.

Cumpre agora destacar, no âmbito de definição de empresa, o que é que subjetivamente aqui se engloba. Do ponto de vista de MENEZES CORDEIRO, empresa sob uma perspetiva subjetiva designa *todos os sujeitos produtivamente relevantes*, mais concretamente, sociedades comerciais, sociedades civis, associações, fundações, cooperativas, entidades públicas e organizações de interesses não personificados.

Para efeitos desta dissertação, empresa não terá um significado tão amplo, limitando-se o seu alcance às sociedades comerciais, sociedades civis e associações com fins lucrativos. A razão pela qual restringimos o conceito prende-se com o facto de nesta análise a obtenção de lucro ser um elemento essencial das entidades sob estudo, pelo que sempre que utilizarmos o vocábulo estaremos a considerar o universo daquelas cujo fim é o lucro.

Dado o exposto, dar-se-á preferência ao vocábulo “empresa”, em vez de “sociedade”. Por um lado, porque empresa permite uma extensão maior do conceito, permitindo englobar todas as entidades referidas *supra*, ao invés de restringir.

Por outro lado, porque com a utilização de “empresa” obtém-se uma maior coerência terminológica. O conceito de *empresas familiares* encontra-se já muito enraizado, pelo que não se vislumbram vantagens em mudanças formais ou terminológicas que frustrem ou desviem a atenção do conteúdo e possam criar confusões ou dúvidas.

1.2. Conceito

Realizado o enquadramento de empresa, cumpre agora voltarmo-nos para o conceito de EF, estas que têm sido, crescentemente, alvo de estudo dado o seu peso e importância no tecido económico.

Estima-se que mais de 85% das empresas registadas nos países aderentes à OCDE sejam de cariz familiar⁶. O número de EF varia consoante os Estados. Na Alemanha e França, calcula-se que 40% das 250 maiores empresas tenham uma estrutura familiar⁷. Na Finlândia⁸, estima-se que entre 80 – 86% das empresas sejam familiares e, destas, cerca de 30 tenham capital aberto, estando registadas no mercado de valores mobiliários de Helsínquia. Já em Espanha, estima-se que o número ronde os 85%⁹. Em Portugal, as EF representam quase 70% do tecido produtivo¹⁰ e das 350 mil sociedades existentes, 80%¹¹ são EF.

No que toca ao que deve ser entendido como EF, muitos Autores se debruçaram sobre o assunto, e várias definições foram levantadas.

BENNEDSEN *et al.*¹², definem EF como uma organização onde se partilham quatro elementos: *i) familiar*, onde há participação de dois ou mais membros da família num dos quadros superiores da empresa, gerência ou CA; *ii) propriedade*, titularidade significativa da empresa pela família; *iii) controlo*, direitos de controlo significativos, tão vastos quanto a parcela que é da titularidade da família e *iv)*

⁶ OECD Observer No. 234, *When Corporate Governance is a Family Affair?* (Out. 2002). Acedido em: http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/819/When_corporate_governance_is_a_family_affair.html

⁷ CASPAR, Christian / DIAS, Ana Karina / ELSTRODT, Heinz- Peter, *The five attributes of enduring family businesses* (Jan. de 2010), p. 1. Acedido em: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses

⁸ Finnish Family Firms Association, *Good Corporate Governance in Family Firms*, (2008) p. 4

⁹ Congresso Europeu da Sucessão Empresarial, Exponor, (Fev. de 2012). *Resultados do Projecto da AEP "Sucessão Empresarial"*, p. 3. Acedido em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documentosdeapoio.aspx>

¹⁰ Informação retirada do vídeo RTP (2013). Acedido em: <http://videos.sapo.pt/ecAcyJPfTEPsNFywPbOY>. Também no estudo realizado pela União Europeia, *in Overview of Family Business Relevant Issues – Portugal*, (2008), p. 2 se estima que o número de EF ronde os 70-80%, com a ressalva de que estes dados se subsumem a uma definição de EF dada pela AEF, à data, que se afigura muito abrangente, na medida em que considera EF todas aquelas que sejam detidas no todo, ou substancialmente, pela família e que a gestão da mesma também lhe caiba.

¹¹ Congresso Europeu da Sucessão Empresarial, Exponor, (Fev. de 2012). *Resultados do Projecto da AEP "Sucessão Empresarial"*, p. 3 Acedido em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documentosdeapoio.aspx>

¹² BENNEDSEN, Morten / Pérez-González / WOLFENZON, Daniel, *Corporate Governance – A synthesis of Theory, Research, and Practice - The Governance of Family Firms*, Wiley, p. 375

preferência por uma *transmissão intergeracional*, da propriedade e dos direitos de controlo.

GALLO e RIBEIRO¹³, neste seguimento, referem como estruturante numa EF a existência de um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas é permanente e voluntariamente partilhada. Expõem, para tal, a importância da partilha de traços familiares e culturais, além dos interesses económicos. Para estes Autores, uma EF é aquela em que: *i)* a maior parte da *propriedade* é detida pela família; *ii)* um ou mais proprietários dedicam uma parte considerável do seu tempo a *trabalhar na EF* e *iii)* na qual existe a intencionalidade de *integração das gerações* vindouras na empresa.

ANDERSON e REEB¹⁴ consideram que se trata de uma EF se, na empresa, a família detiver 20% ou mais de direito de voto.

VILLALONGA e AMIT¹⁵ definiram EF como aquela na qual os membros da família têm um cargo de direção, ou detêm pelo menos 5% do seu capital social, individualmente ou em grupo.

Por fim, no entendimento da AEF, divulgado no seu *site*¹⁶, as EF são aquelas nas quais uma família detém o controlo em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa. O *Overview of Family Business Relevant Issues*¹⁷ acrescenta a esta última definição dois pontos: *i)* o carácter voluntário, isto é, são EF aquelas que assim quiserem ser definidas e *ii)* o carácter

¹³ ANGEL GALLO, Miguel / SEVILHANO RIBEIRO, Vitor, *A gestão das empresas familiares*, Iberconsult, (1996), p. 11 (tradução nossa)

¹⁴ MCHEK, Ondrej / HNILICA, Jiri / BRABEC, Martin, *Characteristics of Family Business in Czech Republic*, p. 3. Acedido em: <http://ssrn.com/abstract=2376138>

¹⁵ Para mais desenvolvimentos *vide* VILLALONGA, Belen e AMIT, Raphael, *How do family ownership, control and management affect firm value?* (2006), *Journal of Financial Economics*, p. 390 Acedido em: <http://www.people.hbs.edu/bvillalonga/VillalongaAmitJFE2006.pdf>

¹⁶ www.empresasfamiliares.pt

¹⁷ *Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Portugal*, (2008), p. 2 e 3. Acedido em:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf

intergeracional, pelo qual, considera que uma empresa é familiar depois de uma transição intergeracional¹⁸ ocorrer.

Note-se, de todas as definições analisadas, que o tamanho da empresa não é determinante para que se considere uma EF. Tanto assim, que em Junho de 2012, registam-se como EF 10 das empresas do PSI 20¹⁹⁻²⁰.

Dado o exposto, cumpre apreciar. Do nosso ponto de vista, as EF são entidades essenciais para a economia mundial, mas principalmente, nacional. Para esta reflexão, releva conhecer as características dos portugueses, as suas tradições e valores²¹. Um país de pequena dimensão, no qual a família²² se implantou como um dos principais pilares. Distinguimo-nos, enquanto povo, claramente dos restantes países europeus, não só no que toca a parâmetros de produtividade, mas também em valores. Desde a simples prática dos jovens “abandonarem” o seio familiar ao atingir a maioridade (prática não comum em Portugal)²³, aos laços afetivos que os portugueses criam facilmente entre si, preferindo “deixar tudo em família”.

No que toca às características distintivas das EF, importa destacar: *i) a partilha de uma cultura familiar*, isto é, valores semelhantes entre os membros familiares, que estejam fortemente incutidos na EF, e que permitam que esta deixe transparecer para o mercado uma imagem de segurança, estabilidade e um compromisso de longo prazo; *ii) controlo da EF a ser exercido pela família*, isto é,

¹⁸ Transição intergeracional implica concretizar a sucessão na EF, seja esta pacífica ou com conflitos entre os seus membros.

¹⁹ In Revista Exame, (Dez. 2012), p. 54

²⁰ O PSI 20 é um acrónimo para *Portuguese Stock Index*, que representa as ações das 20 maiores empresas cotadas em bolsa. À data em que foram recolhidos os dados faziam parte deste índice 10 empresas. Este quadro tem vindo a alterar-se, designadamente, com os recentes escândalos financeiros do Espírito Santo Financial Group, S.A. e do Banco Espírito Santo, S.A., duas das empresas que faziam parte do PSI20 e que acabaram por ser retiradas de bolsa.

²¹ JOSÉ GIL in *Portugal, Hoje: O medo de existir*, Relógio D'Água, (2005), p. 61, caracteriza a ideia de família desta nação, *o modo espontâneo, imediato, com que se estabelecia uma relação social qualquer, seguia um padrão determinado, o familiarismo, em que a afetividade familiar representava um eixo essencial*.

²² Recorde-se, p. ex., a ideologia do Estado Novo, onde a trilogia de valores nacionais, a saber, era explícita: *Deus, pátria e família*.

²³ *Os filhos vivem em casa dos pais até mais tarde do que, por exemplo, em Inglaterra*, in HATTON, Barry, *Os portugueses*, clube do autor, (2011), p. 33

que as decisões cruciais tomadas dentro da EF sejam deliberadas pela família; por fim, mas não menos importante, *iii) o controlo por parte de uma figura forte*, de um ou mais membros familiares, seja o fundador ou sucessores. O que releva será a figura de membro(s) carismático(s), que represente(m) a empresa interna e externamente, defenda(m) e zeie(m) pelos seus interesses.

1.2. Importância e fragilidades das Empresas Familiares

As EF têm um papel de destaque no tecido empresarial português, que se apresenta marcadamente familiar. Mas serão elas distintas das ENF no que toca a parâmetros de rendibilidade?

Na verdade, não há grandes evidências num sentido ou noutro. As empresas que têm na sua base uma estrutura familiar têm habitualmente uma cultura de organização mais forte, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva no mercado. Sustentando esta posição, ANDERSON e REEB²⁴, VILLALONGA e AMIT²⁵ estudaram e concluíram que as EF tendem a ser muito mais eficientes do que as ENF, obtendo rácios de rendibilidade mais elevados.

Nos E.U.A., MC CONAUGHY *et al.*²⁶ concluíram – a partir da análise de uma amostra de várias empresas americanas familiares e não familiares – que o CEO fundador ou descendente do(s) fundador(es) gere mais eficientemente o negócio do que aqueles que não têm qualquer elo familiar. Com uma posição oposta à anterior, MORCK e PÉREZ-GONZÁLEZ evidenciaram que EF nas quais o fundador passou o seu lugar de gestão ao sucessor (descendente do fundador) sofreram consequências negativas em termos de redução do seu desempenho²⁷.

Para além da análise dos critérios de eficiência e rendibilidade, cumpre delinear vantagens realmente observadas nas EF face às ENF.

²⁴ ANDERSON, Ronald C. / REEB, David, *Founding-Family Ownerships and Firm Performance*, (2003), *The Journal of Finance*, vol. 58, n.º 3, p. 1303

²⁵ BENNEDSEN, Morten *et al.*, *The Governance of Family Firms*, *ob. Cit.*, p. 374

²⁶ MISHRA, Chandra S. / RANDOY, Trond / JENSSEN, Jan Inge, *The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance*, (2001), *Journal of Financial Management and Accounting*, p. 239

²⁷ Mais desenvolvido, *vide* BERTRAND, Marianne / SCHOAR, Antoinette, *The role of Family in Famil Firms*, p. 81

MISHRA *et al.*²⁸ sustentam que a existência de um controlo familiar torna as decisões mais rápidas e mais flexíveis. Estes Autores destacam ainda o entendimento de JAMES (1999) que defende que a confiança, o altruísmo e o paternalismo que se geram pelo negócio criam uma atmosfera de compromisso e enlace pelo mesmo.

Por fim, e a acrescer às vantagens identificadas, apresentam-se os destaques positivos considerados no *Family Business Statistics*²⁹. Neste estudo conclui-se que: i) as EF são geradoras de *empregos estáveis*; ii) as EF são *focos de progresso e desenvolvimento* dos locais onde estão instaladas, não só no que toca a investimento financeiro como atividades filantrópicas; iii) as EF têm uma *visão de longo prazo*, conseguindo balancear os resultados de curto prazo com prosperidade e sustentabilidade; iv) as EF *contraem menos dívida*, o que as torna mais estáveis e astutas quando deparadas com crises financeiras.

No que à literatura nacional concerne, BARREIROS e COSTA PINTO³⁰, avançam como características positivas das EF, uma cultura de organização específica e um esforço e dedicação mais profundos depositados na empresa. Realçam ainda a relação de compromisso entre os funcionários e os membros da família, na qual a segurança, a estabilidade e a lealdade são mais visíveis³¹.

RODRIGUES e MARQUES³², por seu turno, consideram como fatores críticos de sucesso das EF, o planeamento de longo prazo, a agilidade e flexibilidade de tomada de decisões, a garantia de estabilidade dos princípios fundamentais por que se rege, a

²⁸ MISHRA, Chandra S., *ob. Cit.*, p. 236

²⁹ *European Family Business*, (Jun. 2012). Acedido em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/documents/Family%20Business%20Statistics.pdf>

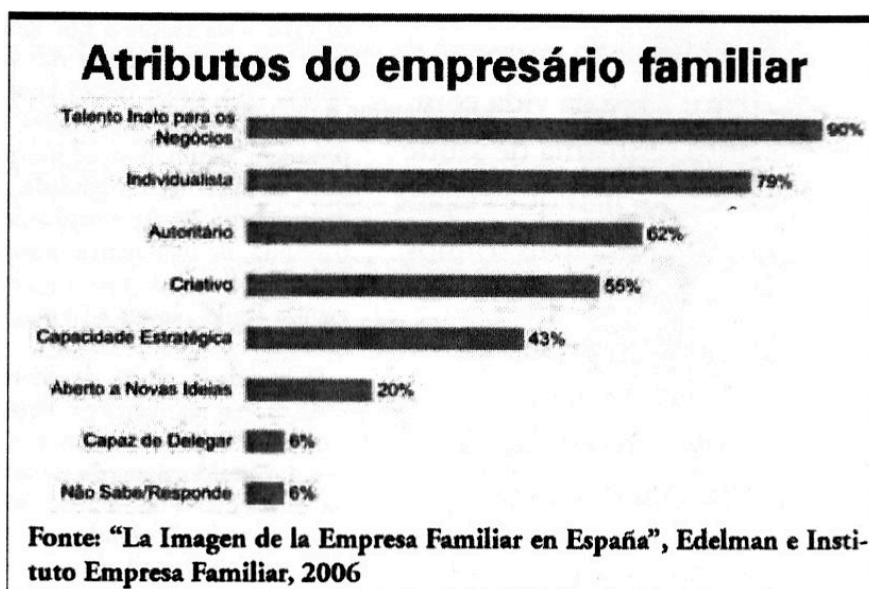
³⁰ MONTEIRO, Manuel Alves / PINTO, José Costa / RIBEIRO, Maria de Fátima / BANDEIRA, Paulo / MAYER, Rui / CÂMARA, Paulo / VICENTE, Pedro / BARREIROS, Filipe / SANTANA, Maria José / CAMPOS, Neuza Pereira / CASTRO, Isabel Brazão / SOUSA, Pedro Rebelo, *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*, Almedina (2013), p. 222 e 223

³¹ A título exemplificativo, em 2009, Alexandre Soares dos Santos, na altura presidente do CA do grupo Jerónimo Martins, empresa de origem familiar e de sucesso internacional, comenta numa entrevista que prefere cortar investimento, negociar a redução de horários e salários, cortar bónus e dividendos para os acionistas e só em último recurso despedir trabalhadores.

³² RODRIGUES, Jorge / MARQUES, Maria A. André, *Governance bodies of family business*, (2013), in *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 47-58

responsabilidade social, a qualidade nos bens e serviços que presta e uma gestão de recursos humanos mais personalizada.

Os atributos do empresário familiar são também de destacar para o sucesso da EF:



In VidaEconómica, (26 de Janeiro 2013)

No entanto, não só de vantagens se revestem as EF. Não obstante as características positivas apresentadas *supra*, é inegável que a estrutura familiar nas empresas acarreta, outrossim, algumas fragilidades e inconvenientes quando comparadas com ENF.

Em primeiro lugar, as EF ainda apresentam alguma tendência para o nepotismo em lugar do mérito, isto é, privilegiar a família em cargos empresariais em detrimento de trabalhadores mais qualificados. Esta opção pode sentenciar o sucesso ou insucesso de uma EF, já que a competência para gerir é um dos factores de sucesso de qualquer empresa.

Em segundo lugar, no que toca especificamente ao sócio fundador, verificou-se nalguns casos, principalmente com o crescimento da EF e entrada de mais acionistas, uma resiliência forte em abandonar os seus cargos³³, o que provoca crises na liderança, instabilidade interna, que podem ter consequências nos resultados da EF.

³³ Cria-se frequentemente, nestes casos, um problema de excesso de confiança pelo êxito alcançado no passado e, consequentemente, uma aversão à inovação. GALLO, *ob. Cit.*, p. 48, compara este tipo de

Esquemáticamente, enumeramos três pontos fracos das EF apresentados no *Family Business Governance Handbook*³⁴: i) complexidade do seu *governance*, ii) informalidade, iii) falta de disciplina.

De facto, as EF apresentam além da estrutura societária que é comum a qualquer sociedade comercial: uma outra variável, a família. Os interesses e ambições dentro de uma família são diferentes, as capacidades intelectuais e aptidão para a atividade profissional, sendo características pessoais, diferem entre os membros familiares. Assim se levantam diversas questões que têm de ser conciliadas nas EF e que as ENF não enfrentam.

Tipicamente, as EF têm uma estrutura decisória menos formal e burocrática. Estas características são mais notórias no início da sua constituição, na medida em que a gestão é exercida quase exclusivamente pelo sócio fundador e pelos entes familiares que com este participam no negócio. As decisões da sociedade não são (grande parte das vezes) tomadas pelos órgãos societários competentes. Tanto assim, que muitas decisões da própria EF não sejam públicas nem publicitadas; permanecendo no desconhecimento geral dos quadros superiores e dos trabalhadores.

Do ponto de vista das melhores práticas societárias, esta estrutura decisória menos formal, traço comum das EF, afigura-se como negativa. A celeridade não pode, nem deve, ser conseguida através do sacrifício dos preceitos legais e do respeito pelas estruturas orgânicas. É, pois, essencial que numa EF a estrutura societária, as políticas internas e a estratégia sejam estabelecidas de forma clara, de modo a que não haja arbitrariedade na gestão, e se consiga uma dinâmica estratégica de longo prazo. Contudo, na raiz deste *modus operandi* não existe propriamente negligência ou inércia, mas simplesmente uma forma de agilização dos procedimentos por forma a evitar burocracias e conseguir decisões mais rápidas.

Neste contexto, e em comparação com outras, as EF apresentam um ponto débil no que toca aos investimentos em investigação e inovação. De facto, muitas

condução dos negócios familiares ao “piloto automático”, na medida em que se mantém o modelo de *governance*, os mercados, os produtos e as equipas dirigentes.

³⁴ IFC, *Family Business Governance Handbook*, (2011).

Acedido em:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES

empresas mantêm-se fiéis a fazer o mesmo, como sempre o faziam. Apela-se, por um lado, à tradição (o que em alguns nichos de mercado pode significar algum sucesso), mas por outro, em termos de estratégias voltadas para o futuro, pode traduzir-se numa paragem no tempo, bem como numa falta de adaptação e desenvolvimento. Satisfaz-se uns, mas não fideliza novos.

Por fim, mas não menos importante, as EF debruçam-se pouco sobre aspetos cruciais da sua vertente familiar, como o planeamento da sucessão.

Neste estudo, em virtude da falta de espaço e de oportunidade não poderemos aprofundar esta questão. Consideramos que é matéria que deve ser individualmente analisada³⁵. De qualquer forma, os dados estatísticos em torno da sucessão são elucidativos de toda a problemática. Estima-se que apenas 50% das EF consiga atingir a segunda geração e que apenas 20% alcança a terceira geração³⁶. As conclusões de um estudo realizado pela consultora PricewaterhouseCoopers³⁷, foram que 34% dos interrogados não sabe o rumo que irá tomar o seu negócio quando se reformar, mas a passagem do testemunho não é a primeira opção; 44% pretende que os seus sucessores adquiram tanto a propriedade como o controlo, ainda que com algumas reticências quanto à capacidade dos mesmos para honrar o voto de confiança³⁸; 25% pretende transmitir a propriedade mas deixar os cargos de gerência para profissionais exteriores.

Analizados alguns pontos fortes das EF, bem como alguns pontos fracos, releva para a presente dissertação expor os maiores desafios com que as EF se

³⁵ Pelo que damos nota do importante papel desempenhado pela AEP através da obra *Manual de boas práticas – O desafio da sucessão em Portugal*. Acedido em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/Documentation/Manual%20de%20Boas%20Pr%C3%A1ticas.pdf>

³⁶ Congresso Europeu da Sucessão Empresarial, Exponor, (Fev. de 2012). *Resultados do Projecto da AEP "Sucessão Empresarial"*, p. 6 Acedido em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documentosdeapoio.aspx>

³⁷ PricewaterhouseCoopers, *Family firm, ob. Cit.*, p. 14

³⁸ Registe-se aqui uma pesquisa de JOHN DAVIS, Prof. de Gestão Empresarial em *Harvard Business School*, que ao estudar os criadores de riqueza para as EF (referindo-se a potenciais empresários), afirma que os melhores demonstram interesse pela área dos negócios logo entre os 8-14 anos de idade. In, *Managing the Family Business: Survival's Secret Sauce*, (Maio 2014). Acedido em: <http://hbswk.hbs.edu/item/7364.html>

deparam neste momento (dados estatísticos de 2014), através de um estudo realizado pela consultora KPMG³⁹.

A relevância de identificar estes desafios prende-se com a possibilidade de os converter em oportunidades. Neste leque, o primeiro recai sobre quebra na rentabilidade, que se prenderá com a crise mundial instalada desde 2008. De seguida, as mudanças no quadro regulatório, mais exigentes, também derivado em grande parte da crise financeira. Em terceiro, a guerra de talentos, questão típica nas EF. Por fim, a incerteza jurídica e política e o aumento de impostos, estes últimos bastante inter-relacionados entre si.

³⁹ *In European Family Business Barometer – Setting the pace for growth*, (2014). Acedido em: http://www.kpmgfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2014/06/EFB-KPMG_Family-Business-Barometer_2nd-Edition_online.pdf

2. O Corporate Governance

2.1. Noção. Importância.

As épocas de crise são, paradigmaticamente, momentos de consciencialização de que os procedimentos que estavam a ser seguidos não geram bons resultados. São, por excelência, as alturas em que as empresas olham para a sua estrutura base e avaliam se têm seguido as melhores práticas societárias.

Como afirma FERNANDO TEIXEIRA DOS SANTOS⁴⁰, *os escândalos financeiros e falências chamaram a atenção para a necessidade de se adaptarem medidas regulatórias tendo em vista reduzir a probabilidade de novos eventos semelhantes e aumentar a confiança.*

Acontece que a preocupação de escolha, adoção e implementação dos melhores procedimentos, estruturas e estratégias empresariais não deve ser pensado exclusivamente nestes momentos. Deve ser uma preocupação contínua ao longo de toda a vida da empresa e em todas as suas facetas. Isto é, o *corporate governance* não é uma disciplina para a crise e o pós-crise.

A palavra *governance* significa direção, controlo, autoridade⁴¹. Por seu turno, um *governance* eficaz será aquele que estabelece e incute uma direção, um caminho, através de medidas bem conhecidas e aceites por todos. JOHN DAVIS⁴² concretiza que este conjunto de medidas vão desde as de simples anti-incêndio, às mais complexas, de contratação de trabalhadores ou de endividamento.

Não existe uma definição precisa de *corporate governance* na doutrina, tendo como tal aqui sido adotado o conceito do Livro Branco sobre o Corporate Governance em Portugal⁴³, definindo-o como *o conjunto de estruturas de autoridade e de*

⁴⁰ SANTOS, Fernando Teixeira, *Corporate Governance e Responsabilidade Social das Empresa*. Acedido em: <http://www.cmvm.pt/CMVM/A%20CMVM/Conferencias/Intervencoes/Documents/e6733167929046e78a8c9c07b6531ecd20040527.pdf>.

⁴¹ ZINGALES, Luigi, *Corporate Governance*, University of Chicago, NBER & CEPR, (1997), p. 2

⁴² DAVIS, John, *Governing the Family-Run Business*, Harvard Business School, (Set. 2001). Acedido em: <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>

⁴³ IPCG, *O Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, (2006), p. 12

fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.

Os princípios e normas de *corporate governance* – consubstanciando-se em práticas sólidas, confiáveis e aplicáveis⁴⁴ – são importantes bases de promoção de eficiência, de transparência e de responsabilidade entre empresas. Em bom rigor, o sucesso e credibilidade de uma empresa serão tanto maiores quanto maior for a transparência da sua estrutura e organização.

Deste modo, podemos sublinhar que este conjunto de normas e princípios *promovem o desenvolvimento da economia e asseguram uma estabilidade financeira*⁴⁵.

As boas práticas estão muito ligadas à gestão e estratégia empresarial, pois gerir é precisamente *coordenar as actividades das pessoas e os recursos de uma organização (ou de uma parte) para (definir e) prosseguir os objectivos*⁴⁶. Apesar de haver uma forte ligação, não se tratam as boas práticas de definir estratégias. Tratam-se sim, de reunir as condutas gerais mais adequadas, como a optimização do desempenho, o reforço da capacidade competitiva, a maximização da capacidade de financiamento externo, a salvaguarda da reputação organizacional e a garantia de continuidade das organizações⁴⁷.

Quanto aos fins que o *corporate governance* visa prosseguir, ZINGALES⁴⁸ sumariza-os em três pontos: *i) maximizar incentivos para melhores investimentos e minimizar a ânsia de poder; ii) minimizar ineficiências que surjam numa fase*

⁴⁴ *The implementation of a robust governance framework is the main means by which such significant reputational risks can be mitigated, in Corporate Governance Guidance for Unlisted Companies in Europe* (ecoDa)

⁴⁵ MC CAHERY, Joseph / VERMEULEN, Erik P.M., *Corporate Governance of Non listed Companies*, Oxford Press, (Fev. 2008), Cap. 1, p. 2

⁴⁶ PINTO, Carlos *et. al.*, *Fundamentos de Gestão*, Editorial Presença, (2012), p. 20

⁴⁷ In CÂMARA, Paulo *et al.*, *O Governo das Organizações – A vocação universal do corporate governance*, Almedina, (2011), p. 17

⁴⁸ ZINGALES, Luigi, *ob. Cit.*, p. 10 e 11

posterior à da celebração do contrato de sociedade, que inicialmente não tenham sido acauteladas (aquelas que advenham, por exemplo, da divergência de interesses entre acionistas ou sócios e órgão de gestão ou até entre os sócios); *iii*) minimizar o risco de *governance* e alocar, o residual, à parte menos avessa ao risco.

Sucintamente, podemos caracterizar o *corporate governance* como um conceito cujo propósito é a criação de valor voltado para o futuro⁴⁹, a estabilidade e continuidade das empresas e o mais eficiente aproveitamento dos recursos.

Esta disciplina tem obtido uma importância exponencial, que em parte se justifica pelos benefícios que a sua adoção proporciona. De acordo com DOIDGE *et. al*⁵⁰ um dos benefícios mais importantes de ter um bom *governance* será a facilidade de acesso a capital no mercado⁵¹.

Da interpretação do pugnado por BROWN⁵², retira-se *a contrario sensu* que empresas com maior investimento em *governance* refletem uma performance operativa superior (em termos de rendibilidade do capital próprio)⁵³ e margens de lucro⁵⁴) e uma maior distribuição de dividendos aos acionistas (criaram aquando deste estudo um índice para esta medida, o “Gov-Score”).

⁴⁹ BUYASSE, Baron, *Buyasse Code II – Recommendations for non-listed enterprises*, (2009), p. 7

⁵⁰ DOIDGE, Craig / KAROLYI, Andrew / STULZ, René, *Why do countries matter so much for corporate governance?* (2004), p. 3 Acedido em:

https://www.aeaweb.org/assa/2005/0107_1430_1501.pdf

⁵¹ Realçam, no entanto, que apenas se tratará de uma vantagem se a empresa não se encontrar num país financeiramente pouco desenvolvido e onde é de menor importância a proteção dos investidores.

⁵² BROWN, Lawrence D. / CAYLOR, Marcus L., *Corporate Governance and Firm Performance*, (Dez. 2004), p. 29

⁵³ Este rácio financeiro, representado em percentagem, demonstra a rendibilidade do capital próprio da empresa. Por outras palavras, a rendibilidade líquida de cada dólar investido na empresa pelos acionistas. Calcula-se através da divisão do resultado líquido sobre o capital próprio, *in* BREALEY-MYERS-MARCUS - *Fundamentals of Corporate Finance*, 6th Edition, Mc Graw Hill, (2009), p. 96

⁵⁴ Este rácio financeiro, representado em percentagem, demonstra a rendibilidade líquida que se obtém com as vendas. Uma margem de lucro de 50 % significa que por cada dólar de vendas, metade é lucro, *in* BREALEY-MYERS, *ob. Cit.*, p. 100

2.2. O *Corporate Governance* em Portugal

O CSC, na sua reforma de 2006, deu respostas normativas a muitos problemas associados ao *corporate governance*⁵⁵, designadamente, e conforme exposto por PAULO OLAVO CUNHA⁵⁶: *i)* o membro independente de órgão social⁵⁷; *ii)* um regime aprofundado e específico, diferente do típico judicial, de dissolução e liquidação de sociedades; *iii)* alterações na fiscalização e administração da sociedade anónima; *iv)* desformalização e simplificação dos atos societários.

As boas práticas de governo societário, ultimamente desenvolvidas e materializadas em códigos específicos, destinam-se primordialmente às sociedades cotadas, o que, em bom rigor, é notório, pois as S.A.⁵⁸ constituem a fórmula organizativa de direito privado que conhece um regime legislativo mais desenvolvido quanto ao respetivo governo⁵⁹.

Neste sentido, veja-se o âmbito sobre o qual incidiram as boas práticas, que foram ultimamente aprofundadas, e que se prendem maioritariamente com os seguintes temas: *i)* funções e composição dos órgãos de fiscalização, como o Conselho fiscal (no modelo monista), a Comissão de Auditoria (no modelo anglo-saxónico), o Conselho Geral e de Supervisão (no modelo dualista); *ii)* envolvimento

⁵⁵ Note-se, no entanto, que em Portugal, se regista já desde 1986, o estudo e implementação de medidas ligadas ao *corporate governance*

⁵⁶ CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, Almedina, (2007), p. 28 e ss.

⁵⁷ A obrigatoriedade de certos cargos serem preenchidos por pessoas que não estejam sob influência de accionistas e que se pautem estritamente pela objectividade e imparcialidade - arts.º 414.º, n.º 5 do CSC. Será o caso dos membros da Assembleia Geral (arts.º 374.º-A e 414.º, n.º 5), do Conselho Fiscal (art.º 414.º, n.º 4 e 5), do Conselho Geral e de Supervisão e de alguns membros da Comissão de Auditoria. De entre as consequências da independência, destaca-se a obrigatoriedade da remuneração ser em quantia fixa e a destituição apenas por justa causa (arts.º 419.º, n.º 1; 423.º-E, n.º 1 e 374.º-A, n.º 2 do CSC).

⁵⁸ Recorde-se na esteira de PAULO OLAVO CUNHA, que as S.A. podem assumir presentemente diversas configurações consoante a estrutura do capital: 1. fechadas, com limitação à transmissibilidade das participações; 2. modelo típico de S.A. como consagrado no CSC, ou seja, com participações livremente transmissíveis; 3. grande S.A., modelo criado pela Reforma de 2006, adstrita a uma fiscalização complexa.

⁵⁹ Vide PAULO CÂMARA E GABRIELA FIGUEIREDO DIAS, in CÂMARA, Paulo *et al.*, *O Governo das Organizações*, *ob. Cit.*, p. 43

acionista para um melhor e mais eficiente funcionamento da sociedade; *iii*) avaliação de desempenho e política de remunerações; *iv*) sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna.

Os temas mencionados têm a máxima aplicabilidade nas S.A., em especial, às cotadas. Pelo que se verifica, claramente, um progresso do *corporate governance* neste tipo societário.

Não obstante, em Portugal, as estatísticas⁶⁰ demonstram que a natureza jurídica predominante das empresas é a das SPQ, representando 91% da totalidade das empresas portuguesas. Apenas em segundo lugar aparecem as S.A., como a segunda forma mais relevante, representando 6% deste universo⁶¹.

Pelo que se justifica, dada a predominância das SPQ, uma equiparação dos estudos, em termos de boas práticas societárias, para os restantes tipos societários. Ou será o *corporate governance* e as SPQ um *tema improvável*⁶²?

Parece que não. Apesar das SPQ se caracterizarem como sociedades de cariz mais pessoal, também apresentam problemas enquadráveis no âmbito da disciplina do *corporate governance*. Referimos alguns:

Em primeiro lugar, apesar do órgão de fiscalização não ser, em geral, obrigatório nas SPQ, pode a mesma optar, no seu contrato de sociedade, por constituí-lo. Além disso, quando ultrapassados alguns limites, conforme disposto no art. 262.º, n.º 2 do CSC, tem a SPQ de nomear um ROC ou um Conselho Fiscal. Nestes casos, a necessidade de acautelar um sistema de fiscalização eficiente é matéria crucial.

Em segundo lugar, também sobre as SPQ recaem as mesmas questões associadas aos problemas de agência, quando a SPQ optar que os gerentes sejam trabalhadores estranhos à sociedade, da mesma forma que ocorre nas S.A.

⁶⁰ BANCO DE PORTUGAL, Estudos da Central de Balanços, *Estrutura e Dinâmica das Sociedades não Financeiras em Portugal*, (Dez. 2010), p. 5. Acedido em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%202_2010.pdf

⁶¹ A propósito, em termos de dimensão das empresas, verificou-se que as ME permanecem desde 2006 a realidade predominante (89% em 2012 por comparação a 87% em 2006), logo de seguida as PME registando um decréscimo de 13% em 2006, para 11% em 2012. Por fim, as GE com um número estável desde 2006 de 0,3%.

⁶² Vide DIOGO COSTA GONÇALVES in *O Governo das Organizações*, ob. Cit., p. 96

A acrescentar, existem várias recomendações no código de boas práticas, que se enquadram de igual forma na SPQ, como as disposições referentes à salvaguarda dos interesses dos *acionistas* minoritários, pois que as SPQ também poderão ter *sócios* minoritários, com todos os problemas subjacentes. Os problemas associados à remuneração dos *acionistas* terão, nestas também, aplicabilidade.

Por fim, note-se que o art. 70.º, n.º 2 do CSC remete para um *dever da sociedade* (sem distinguir se com o termo sociedade se refere às sociedades comerciais destinatárias do CSC, ou se a aplicação se cinge às S.A.), apresentarem um *relatório com as práticas de governo societário* que aplicam (*remissão* para o capítulo 3.2.). Consoante o entendimento a dar a este artigo, assim este ponto é argumento bastante a acrescentar, ou não.

3. Códigos de boas práticas societárias

3.1. *Hard Law* e *Soft Law*

A governação das empresas *assenta em fontes de diversa natureza*⁶³. Por um lado, na *hard law*, por outro, na *soft law*, mediante recomendações e regras de boa conduta. Podendo, em ambos os casos, as normas e/ou recomendações estarem inseridas em códigos.

A expressão *law*, neste contexto, é sinónimo de Direito, e não de lei, em sentido estrito. Pelo que *soft law* será um *quase-Direito*, nomenclatura que não é utilizada, pelo que se prefere incorporar o anglicismo. Apesar do carácter meramente recomendatório e, como tal, não vinculativo, têm estes princípios e recomendações que derivam do *soft law*, vindo a ser adotados pelo nosso ordenamento jurídico. São em regra mais generalistas e menos incisivos, bem como desprovidos de sanções, pelo que o seu cumprimento não deriva da característica implícita das normas jurídicas, a coercibilidade.

As recomendações associadas às boas práticas societárias configuram um claro exemplo de *soft law*. O método do *comply or explain* denota imediatamente um carácter negocial, permitindo aos destinatários que apliquem, ou não, os códigos onde as recomendações estão formalizadas, bastando, neste último caso, que justifiquem os motivos da não adoção.

A *hard law* remete-nos para todas as normas, cujo cumprimento é obrigatório. Não existe, neste âmbito, qualquer carácter negocial ou de flexibilidade quanto à aplicação dos códigos, onde as normas estão formalizadas.

Dado o exposto, retira-se que a palavra “código” tem vindo a ser adaptada a vários conceitos. De facto, é possível referirmo-nos a códigos em três diferentes acepções: *i)* códigos – lei, *ii)* códigos de governo societário e *iii)* códigos de conduta.

⁶³ CÂMARA, Paulo, / BANDEIRA, Paulo / CORREIA, Francisco Mendes / FIGUEIREDO, André / GONÇALVES, Diogo Costa / OLIVEIRA, António Fernandes / GUINÉ, Orlando Vogler / LINO, Duarte Schmit / GOMES, José Ferreira / SILVA, João Gomes da / BORGES, Sofia Leite / ALVES, António Neto / SANTOS, Hugo Moredo / NEVES, Rui de Oliveira / CAMPOS, Ana Rita Almeida / MORAIS, Helena, *Código de Governo das Sociedades Anotado*, Almedina, (2012), p. 13

i) Nesta primeira acepção da palavra, um código é *uma compilação de normas legais, organizada segundo um plano sistemático, elaborado de acordo com critérios da ciência jurídica, e destinada a regular de uma forma unitária uma área relativamente importante da realidade económico-social*⁶⁴. Será o caso, p. ex., do código civil, do código das sociedades comerciais, do código de processo civil.

Nas duas aceções seguintes, o termo código é utilizado para designar normas ou conjuntos normativos que pelo conteúdo que regulam não deveriam ser denominados códigos. Porém, numa interpretação em sentido lato, não estará incorreta a aplicação. Vejamos⁶⁵:

ii) Os códigos de governo societário não são leis em sentido estrito, são desprovidos de coercibilidade e consubstanciam-se num conjunto de recomendações comportamentais.

iii) Os códigos de conduta também não são leis em sentido estrito, distinguem-se dos anteriores por lhes assistir a característica da coercibilidade. O não cumprimento dos mesmos por parte dos destinatários acarreta sanções (disciplinares). São aprovados por associações profissionais e por autoridades de supervisão.

A adesão a códigos de governo societário, por parte das empresas, é facultativa. Os fundamentos que estão na base deste acolhimento, e que representam uma mais-valia da criação dos mesmos, desembocam maioritariamente na *valorização da empresa* aos olhos do mercado. Ao empregar práticas transparentes e conhecidas dos investidores, fomentam um espírito de confiança no desempenho da empresa, no presente e no futuro, bem como nos quadros dirigentes da mesma.

Identificam-se também, na base deste acolhimento, motivações relativas à *competitividade empresarial*, na medida em que cada empresa, desde que num âmbito de razoabilidade, pretende fazer o que o concorrente faz, ou se possível, ainda mais. A adesão aos códigos permitirá que as empresas se destaquem face às outras. A tentativa de agradar aos investidores ou de satisfazer as suas pretensões é similarmente motivo forte de adesão.

⁶⁴ PRATA, Ana, *Dicionário Jurídico* – vol. I, (2008), Almedina

⁶⁵ CÂMARA, Paulo *et. al.*, *Código de Governo*, *ob. Cit.*, p. 13 e 14

Acresce ainda, ao leque em cima referido, a *ética dos negócios*⁶⁶, que tem um peso cada vez maior na sociedade. Na verdade, vivem-se momentos de mudança, de assunção de responsabilidades sociais por parte das empresas, e que se traduzem, designadamente, em assumir um modelo de gestão com preocupação pelos 3P's. Cada um destes P's representa um factor – económico (*Profit*), social (*People*) e ambiental (*Planet*) – a ter em consideração no âmbito da sua atividade comercial, que se traduz concretamente numa gestão ponderada, baseada em comportamentos correctos e na continuidade dos projetos⁶⁷. O cumprimento dos códigos de boas práticas permite esta convergência de interesses.

Destacamos, por fim, o facto deste acolhimento facultativo permitir uma maior flexibilidade de retificação e de revogação das práticas que não se adequem àquela empresa que os aplica⁶⁸.

Em contrapartida, cumpre mencionar algumas dificuldades com que estes códigos se poderão deparar, como o facto de não estarem instituídos como códigos dotados das suas características materiais, isto é, ao serem desprovidos de força vinculativa, pode provocar desprezo e desrespeito pela generalidade dos seus destinatários. Carecendo desta força vinculativa, a implantação dos mesmos no espírito da empresa, dos administradores e trabalhadores é mais morosa e, fundamental, o facto de ao seu incumprimento não estar associada nenhuma sanção juridicamente arguível. A acrescer, existe o risco de serem utilizados como um *the box ticking exercise*⁶⁹, isto é, serem simplesmente uma estratégia de *marketing*, esvaziados de conteúdo, se as suas recomendações não forem, de facto, aplicadas.

⁶⁶ CÂMARA, Paulo, *et. al. Código de Governo, ob. Cit.*, p. 33

⁶⁷ Neste sentido, veja-se no *site* do Portal da Empresa, o guia para desenvolver um Projeto de Responsabilidade Social das Empresas. Acedido em: http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem_gui_gestao/GUI_Desenvolver_Projecto_Responsabilidade_Social.htm?Stage=1

⁶⁸ Conclusão identificada por BEN SHENOY (Doutorado em Comportamento Organizacional e Psicologia Social pela *Harvard Business School*), na conferência onde foram abordados temas relacionados com os Desafios de Governança das Empresas Portuguesas, no âmbito do Ciclo de Conferências INDEG-IUL, dia 5 de Nov. de 2013, no ISCTE.

⁶⁹ CÂMARA, Paulo, *et. al., Código de Governo, ob. Cit.*, p. 33

De qualquer forma, consideramos que as vantagens que da sua existência e aplicação se retiram, ultrapassam estas dificuldades, no longo prazo. Principalmente, se se apresentarem de fácil compreensão e uso.

3.2. Os códigos em Portugal

Os códigos de boas práticas societárias são ainda limitados. Senão vejamos.

Qualquer sociedade *deve* disponibilizar na sua sede, ou na sua página de internet, se a tiver, gratuitamente, um relatório sobre a estrutura e as práticas de governo societário, de acordo com as disposições legais (cfr. art. 70.º, n.º 2⁷⁰ do CSC).

Este *dever* é, em bom rigor, muito abstrato. A sua concretização é praticamente inexistente no texto da lei, cabendo aos destinatários interpretar de que *dever* aqui se trata, em particular, qual a informação que tem de ser disponibilizada e qual o âmbito de aplicação que se *deve* retirar da expressão “a sociedade”.

O entendimento de PAULO CÂMARA⁷¹, em resposta ao grau de detalhe da informação a disponibilizar à luz deste artigo do CSC, é bastante elucidativo. Recomenda uma interpretação em conjunto com a análise da disposição legal do art. 245.º-A⁷² do CVM. Neste artigo, lê-se: *os emitentes (...) divulgam (...)*, o que transmite imediatamente ao destinatário uma ponderação diferente daquela contida no CSC, como algo a realizar, sem flexibilidade. Seguindo a leitura do artigo, é ainda utilizada a expressão *um relatório detalhado sobre a estrutura e as práticas de governo societário, contendo, pelo menos (...)*, ou seja, com uma concretização, nas alíneas seguintes, do mínimo de informação a ter de disponibilizar no referido *relatório detalhado*.

⁷⁰ *A sociedade deve disponibilizar aos interessados, sem encargos, no respectivo sítio da Internet, quando exista, e na sua sede cópia integral dos seguintes documentos: a) (...) b) Relatório sobre a estrutura e as práticas de governo societário, quando não faça parte integrante do documento referido na alínea anterior. (...)*

⁷¹ CÂMARA, Paulo *et al.*, *O Governo das Organizações*, ob. Cit., p. 28-30

⁷² *Os emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado situado ou a funcionar em Portugal divulgam, em capítulo do relatório anual de gestão especialmente elaborado para o efeito ou em anexo a este, um relatório detalhado sobre a estrutura e as práticas de governo societário, contendo, pelo menos, os seguintes elementos: (...)*

Esta interpretação dos dois artigos, permite-nos concluir que o legislador não foi a tanto detalhe de informação no art.º 70.º, n.º 2 do CSC, porque não era essa a sua intenção para os destinatários daquele artigo do CSC. Pelo que concluímos, na esteira de PAULO CÂMARA, que, à luz do CSC, a sociedade estará já a respeitar as menções a que está obrigada se indicar o *modelo de governo da sociedade, os titulares dos órgãos sociais e a sua estrutura societária*. Do que se retira um âmbito de aplicação geral a todos os destinatários do CSC. Ao contrário de outra doutrina, que considera tratar-se aqui de uma *exigência de informação que só faz sentido para as S.A., com valores cotados em bolsa de valores regulamentados*⁷³.

As sociedades cotadas, dado o exposto, estão adstritas à realização de um *relatório* anual sobre a estrutura e as práticas de governo societário, cumprindo com os elementos sobre os quais o relatório deverá incidir. Terão de adotar um código de governo societário emitido por entidade vocacionada para o efeito, por força do art. 2.º, n.º 1 do Regulamento CMVM n.º 4/2013.

Poderá ser esta a razão pela qual em Portugal registamos apenas dois códigos de boas práticas, de aplicação alternativa: o da CMVM, na sua versão mais atualizada n.º 2/2013⁷⁴ e o do IPCG. Note-se que apenas o código do IPCG apresenta um âmbito de aplicação definido. O da CMVM, ainda que omissos nesse ponto, pelo seu conteúdo dirige-se às sociedades cotadas.

Dado o exposto, podemos assumir que *a existência de códigos de governo circunscreve-se ao âmbito das sociedades cotadas*⁷⁵.

Podemos ainda concluir que os códigos de boas práticas elaborados para as sociedades cotadas são a única referência para os restantes tipos societários – incluindo EF - que queiram aplicar um código de boas práticas.

⁷³ PINTO, Alexandra Mota, *et. al. Código das Sociedades Comerciais em Comentário* – Vol. I, Almedina, (2013), p. 775

⁷⁴ Que visa *garantir maior transparência e prevenção de conflitos de interesses, simplificar e clarificar o regime regulamentar recomendatório, fornecer maior autonomia e flexibilidade para as sociedades cotadas na escolha de boas práticas, melhorar e simplificar os procedimentos de supervisão*, in CMVM, *Relatório de Análise de Impacto do Regime Regulamentar e Recomendatório do Governo das Sociedades Cotadas*, p. 9 e 10

⁷⁵ MONTEIRO, Manuel Alves *et. al., ob. Cit*, p. 159

Haverá, como tal, um espaço em branco para as restantes sociedades, ou é este devidamente preenchido com a aplicação das boas práticas elaboradas para as S.A. cotadas?

A análise de JOSEPH MC CAHERY e ERIK VERMEULEN⁷⁶ foi no sentido de que a extensão de aplicação não se adequa, na medida em que estes princípios são na sua maioria desproporcionados para as não cotadas, os custos de *compliance* são exorbitantes e, ainda, porque estes tipos societários requerem uma abordagem diferente das empresas cotadas - *one size does not fit all*.

FERNANDO TEIXEIRA DOS SANTOS⁷⁷, também neste sentido, denota que *as questões de governo societário são igualmente relevantes fora do universo das sociedades cotadas* e ainda PAULO CÂMARA⁷⁸ quando escreve que *seria desejável que no futuro fosse promovido um alargamento de instrumentos recomendatórios a outras áreas*. Na verdade, tem-se já verificado este alargamento nas instituições de crédito e sociedades financeiras; empresas de seguros; empresas públicas; regime do sector empresarial do Estado e entidades de interesse público.

Pense-se, na prática, na viabilidade de se analisarem ou aplicarem recomendações que não se enquadram à estrutura societária de uma empresa. Soluções: *i)* procurar informação dispersa, em busca de boas práticas, não se adequa propriamente ao ritmo negocial de uma empresa; *ii)* interpretar as recomendações dos códigos já disponíveis, tem tanto de dispendioso (pela criação de um comité e contratação de juristas ou *outsourcing* de serviços jurídicos), como de pouco prático; *iii)* criar a própria empresa um código adequado às suas necessidades, implica investigação, inadequado tal como em *i)* e *ii)*; *iv)* não aplicar, é a alternativa mais fácil.

⁷⁶ MC CAHERY, Joseph / VERMEULEN, Erik P.M., *ob. Cit.*, Cap. 1, p. 2 e Cap. 7, p.14

⁷⁷ SANTOS, Fernando Teixeira, *Corporate Governance e Responsabilidade Social das Empresas*. Acedido em:

<http://www.cmvm.pt/CMVM/A%20CMVM/Conferencias/Intervencoes/Documents/e6733167929046e78a8c9c07b6531ecd20040527.pdf>

⁷⁸ MONTEIRO, Manuel Alves *et. al, ob. Cit.*, p. 160

3.3. Os códigos nas Empresas Familiares

É ponto assente que as EF podem adotar variadíssimas estruturas societárias e ter uma dimensão também ela variável, desde pequenos comerciantes com um estabelecimento comercial, a pequenas, médias e grandes empresas. O tamanho e estrutura societária não são características distintivas para se categorizar como EF.

Vimos já, que o conjunto de boas práticas de *corporate governance* (formalizados em códigos) desenvolvidos e aplicados pelas sociedades cotadas proporcionaram, nestas, bons progressos.

Pelo que todas as considerações que tecemos no capítulo 3.2., têm a máxima aplicabilidade entre EF, que poderão adotar qualquer estrutura societária.

No âmbito das EF, BARREIROS e COSTA PINTO⁷⁹, entendem que os princípios de *corporate governance* podem, e devem, ser adotados por EF, mesmo que tenham uma menor dimensão e menor estrutura organizativa. As EF, na sua generalidade, deparam-se com as mesmas dificuldades no que toca à necessidade de financiamento, à capacidade de transmitir ao mercado a sua credibilidade e demonstrar a robustez da sua organização interna. JOHN DAVIS⁸⁰ acrescenta mais, o *governance* de uma EF é ainda mais difícil e desafiante pois não se trata de orientar apenas uma empresa, mas também uma família, e, por fim, harmonizar estas duas realidades.

No mesmo sentido, o entendimento da *Finnish Family Firms Association*⁸¹ quando considera que o *corporate governance* oferece às EF uma ferramenta concreta e clara para assegurar o compromisso entre os *stakeholders* e a empresa, bem como garante a responsabilidade dos membros pelas suas decisões.

Advogando que os problemas que derivam das EF não têm apenas que ver com o cumprimento ou incumprimento de normas de boas práticas societárias, SRIDHAR e VALENTINA⁸² concluíram, através de um estudo realizado sobre EF cotadas

⁷⁹ MONTEIRO, Manuel Alves *et. al, ob. Cit.*

⁸⁰ DAVIS, John, *ob. cit.*

⁸¹ *In Good Corporate Governance in Family Business – Governance of Ownership, Business and Family* (2009). Acedido em: http://www.perheyritys.fi/files/FINAL_Corporate_Governance.pdf

⁸² ARCOT, Sridhar e BRUNO, Valentina, *Do standard Corporate Governance Practices Matter in Family Firms?* (Set. 2012). Acedido em: <http://www.lse.ac.uk/fmg/workingPapers/discussionPapers/fmgdps/dp710.pdf>

e ENF cotadas, que a não aplicação das recomendações de boas práticas por parte das EF não implica necessariamente que estas apresentem um menor desempenho por comparação às ENF, que não aplicam as boas práticas societárias.

Por um lado, porque as questões mais *problemáticas* associadas às EF não coincidem na sua totalidade com os problemas das sociedades cotadas. Por outro, porque a principal dificuldade das ENF prende-se com os custos de agência⁸³, que nas EF, enquanto estas não separarem estruturalmente a propriedade do controlo não se coloca, pois a riqueza da família está ligada à riqueza da empresa, o que é incentivo bastante para que quem dirige a EF atue de acordo com os interesses da empresa, ao invés de explorar os acionistas em benefício próprio.

Estamos de acordo. A família pode ser um meio eficaz de controlo e fiscalização interna da gestão da EF. Não obstante, permanecem as fragilidades numa outra perspetiva, designadamente, de conflitos intra-familiares, de fracas vias de comunicação interna, de deficiências na transmissão da informação, de excesso de poder por parte de alguns membros familiares, que pode levar a empresa a ter de sair do controlo da família. Saliente-se, em boa verdade, que as boas práticas para as EF têm de incidir sobre uma outra vertente, que não será abordada em nenhum código referente a um qualquer tipo societário, a não ser num código específico para as EF, pois o mais relevante a ter em consideração no âmbito das EF, é o *governance* familiar.

Dado o exposto, consideramos que tal como a diversidade de estruturas societárias implica um regime jurídico com características únicas e singulares⁸⁴, também as recomendações no que toca às EF têm de ser adaptadas às suas

⁸³ Seguindo BRIGHAM, existe sempre uma relação de agência quando alguém (Principal) celebra com outrem (Agente) um contrato de prestação de serviços. O Agente não só presta o serviço como detém também alguma autonomia decisória. As relações de agência mais importantes e marcantes, pelas consequências que daqui derivam são entre *i)* acionistas e CA ou entre sócios e gerentes e *ii)* CA e credores da sociedade.

⁸⁴ Veja-se, p.ex., a obrigatoriedade das S.A. terem de adotar uma das três estruturas de fiscalização previstas no art.º 278.º, n.º1 do CSC, enquanto as SPQ terem liberdade nesse âmbito e a fiscalização não ser obrigatória, salvo se o objeto social o impuser ou se durante dois exercícios sociais se ultrapassarem determinados limites previstos no art.º 262.º, n.º 2 do CSC.

características singulares, reforçando a máxima comumente conhecida de que *one size does not fit all*⁸⁵.

Na esteira de BARREIROS E COSTA PINTO⁸⁶, consideramos que uma das vias possíveis para o crescimento e desenvolvimento, com sucesso, das EF será mediante a adoção de códigos de boas práticas realizados à medida das suas necessidades. Do nosso ponto de vista, estes códigos devem versar essencialmente sobre o *governance* familiar, aspeto específico das EF e que as distingue das demais. E ainda, que a forma dos mesmos seja clara e de fácil compreensão, para que não se torne num peso ou num acréscimo excessivo de burocracia sem utilidade.

⁸⁵ DAVIS, John, *Governing the Family-Run Business*, (Set. 2001), p. 2. Acedido em: <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>

⁸⁶ MONTEIRO, Manuel Alves *et. al, ob. Cit*, p. 222

4. Perspetiva estratégica de *Corporate Governance* nas Empresas Familiares

4.1. Enquadramento da questão

Numa primeira abordagem ao tema identificaram-se as características das EF, a sua importância e fragilidades mais flagrantes (*vide* capítulo 1.2.). Expôs-se o enquadramento da disciplina de *corporate governance* e a análise dos benefícios que o seu desenvolvimento tem trazido às sociedades que o aplicam (*vide* capítulo 2.1.). Cumpre agora realizar-se a ponte entre estas duas realidades, mediante a adaptação do *corporate governance* às EF.

Um dos princípios basilares nas relações societárias é o da autonomia privada – que garante às partes o poder de estabelecer o conteúdo das relações jurídicas que cria, a liberdade dos sócios ou acionistas elaborarem os estatutos que considerem mais adequados – e que na área específica de negócios bilaterais reveste a forma de liberdade contratual⁸⁷⁻⁸⁸ – pela qual o Direito reconhece a força jurídica das cláusulas elaboradas pelas partes, que regulam os seus interesses contrapostos⁸⁹.

Dado o exposto, cumpre analisar as peculiaridades das EF e estudar que mecanismos se podem criar, de forma a assegurar a sua sustentabilidade e eliminar ou mitigar o fenómeno geracional associado às EF, popularmente conhecido: *a primeira geração constrói, a segunda mantém e a terceira destrói*.

Dentro deste leque a estudar, propomos a congregação dos estudos e avanços nesta matéria num código, não vinculativo. Não se pretende sobrecarregar com mais

⁸⁷ Art.º 405.º, n.º1 do CC, *Dentro dos limites da lei, as partes têm a faculdade de fixar livremente o conteúdo dos contratos, celebrar contratos diferentes dos previstos neste código ou incluir nestes as cláusulas que lhes aprouver.* e n.º 2, *As partes podem ainda reunir no mesmo contrato regras de dois ou mais negócios, total ou parcialmente regulados na lei.*

⁸⁸ VARELA, Antunes, *Das obrigações em geral*, I, (2011), 10ª edição, p. 226 e ss.

⁸⁹ Esta liberdade contratual, ainda que se trate de uma faculdade concedida às partes para fixarem o conteúdo contratual que mais lhes aprouver, está limitada à lei, isto é, aos valores que estão na base do sistema legislativo, moral pública e bons costumes, bem como à salvaguarda dos interesses e legítimas expectativas de terceiros.

burocracia as EF, pelo que se propugna a voluntariedade da sua adopção⁹⁰. O objetivo deste código seria explicar sucintamente o que deve ser pensado, planeado e escrito *a priori* e os mecanismos que devem ser criados ou simplesmente acautelados, para a saudável manutenção e crescimento como empresa e como família.

O *corporate governance* nas EF foi explorado já por vários países, nomeadamente Finlândia, Bélgica, Suíça, Reino Unido, bem como por Organizações sem fins lucrativos, como a Confederação Europeia da Associação de Administradores (ecoDa). Nestes, desenvolveram-se códigos não vinculativos de *governance*, uns diretamente aplicados às EF, outros direccionados às sociedades não cotadas que incorporam uma específica referência às EF. Além destes, a *Family Business Network* (FBN), uma rede internacional de EF, que de uma forma *sui generis*, concebeu um conjunto de boas práticas, tendo em conta o que as próprias EF que a constituem consideram ser as melhores práticas.

A análise geral do *corporate governance* nas EF reveste a maior pertinência. Pelo que, a presente dissertação cingir-se-á (tendo em conta o propósito do mesmo) à dimensão particular das EF, o *governance familiar*. Em concreto, as estruturas que deverão ser desenvolvidas, de modo a preservar a empresa como EF. Na medida em que consideramos ser este factor distintivo, o crucial a aprofundar.

Com a crescente aplicação das boas práticas por parte de algumas EF a nível mundial, nota-se um sentimento generalizado, por parte dos representantes, de que algumas recomendações são difíceis de ser adotadas. Constatou-se que para esta implementação é necessário tempo, esforço e um compromisso forte da família⁹¹. No entanto, as relações familiares saudáveis, a sólida relação laboral, o ambiente de colaboração e os pactos familiares a elaborar e a cumprir entre gerações, são medidas tão ou mais importantes que as boas práticas negociais e financeiras⁹².

⁹⁰ Destacamos a consideração realizada no relatório *Three Pathways to Evolutionary Survival* (vide capítulo 4.2.) de que o uso das boas práticas no presente ainda não é tão significativa como pretendem que seja no futuro, in FBN, *Three Pathways to Evolutionary Survival: Current and Future Use of Best Practices* (2012), p. 9. Acedido em: <http://www.dennisjaffe.com/adminpanel/uploads/documents/1345479143Global%20Best%20Practices.pdf>.

⁹¹ *Three Pathways*, ob. cit., p. 13.

⁹² *Three Pathways*, ob. cit., p. 19.

Propõe-se agora analisar a resposta que cada um dos códigos oferece ao *governance* familiar. A metodologia utilizada consistirá na apresentação sucinta de alguns dos códigos existentes que versam sobre a matéria e, de seguida, o modo como cada um dos códigos enunciados a aborda.

4.1. Códigos sob estudo

Apresentar-se-á, de modo sistemático, cada um dos códigos já mencionados:

- ***Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe***⁹³:

Guia criado em 2010 pela Confederação Europeia da Associação de Administradores (ecoDa), uma associação sem fins lucrativos, sediada em Bruxelas, constituída em 2005 por administradores das maiores empresas públicas e privadas, tanto cotadas como não cotadas. Esta Associação discute e debate problemas atuais, promove a partilha de experiências dos seus membros e elabora recomendações adequadas aos seus destinatários⁹⁴.

O guia criado destina-se às sociedades não cotadas, abrangendo neste leque *start-ups*, sociedades unipessoais, EF, *joint ventures* e subsidiárias. Salienta a importância da criação deste guia, entre outros, pela menor disponibilidade de meios económicos que as sociedades não cotadas têm para recorrer a apoio jurídico que as oriente no que toca ao seu *corporate governance*.

- ***Buyse Code II***⁹⁵:

Elaborado em Bruxelas, em Junho de 2009, e publicado em Setembro do mesmo ano. Destina-se às sociedades belgas não cotadas e a sua interpretação deve

⁹³ Disponível em: http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf

⁹⁴ *Mission: 1. To promote the role of directors, to develop professionalism and European governance standards by acting as a standing body where national experiences in terms of corporate governance are shared and discussed, by developing recommendations and education programmes which complement those developed by its members. (...), in Estatutos do EcoDa. Acedido em: http://ecoda.org/fileadmin/user_upload/ecoda/1%20%20ABOUT%20ECODA/2013_07_01_ECODA_ASBL_-_STATUTES_-_EN.pdf*

⁹⁵ Disponível em: <http://www.codebuyse.be/downloads/Code%20Buyse%20II%20-%20English%20version.pdf>

ser realizada à luz da lei belga. A sistematização deste código faz-se por capítulos, estando o último capítulo reservado às EF.

O BCII é a segunda versão do pioneiro⁹⁶ Código Buysse, publicado em Setembro de 2005, trazendo novos enfoques, mais visibilidade e aplicabilidade das recomendações às empresas. Aborda temas como o controlo, a gestão de risco e a responsabilidade social das empresas.

Este código almeja proporcionar aos líderes uma ferramenta prática e aplicável, em prol de um desenvolvimento e crescimento sustentável⁹⁷. Com base neste, os empresários poderão avaliar as suas estruturas e alterar algumas das suas práticas, precavendo futuros conflitos que possam advir de condições externas (como crises financeiras) ou internas (má gestão ou desorganização interna).

- ***Code G - Governance Guide for Family and their Businesses***⁹⁸:

Elaborado por dois especialistas suíços, um em gestão de empresas e o outro em direito, compilado por um grupo de advogados, com o apoio da empresa Continuum AG, da sociedade de advogados Prager Dreifuss e da Associação das Sociedades Anónimas Privadas, em 2012. No início de cada secção encontra-se uma recomendação.

Os destinatários deste código são as EF na sua generalidade, independentemente da sua forma societária. No entanto, a sua principal incidência recai sobre as médias e grandes empresas.

O objetivo deste código é auxiliar as EF nos pontos essenciais de propriedade, controlo, administração e gerência, tanto a nível interno como externo, para com todos os *stakeholders*. Aponta para a necessidade de transparência da empresa, para o reforço da confiança e certeza dentro da família e da empresa, de modo a aumentar a imagem de credibilidade que sai para o exterior.

- ***Good Corporate Governance in Family Business – Governance of Ownership, Business and Family***⁹⁹:

⁹⁶ *It is the first time in history that a Corporate Governance Code is being published for non-listed companies, in Buysse Code*, p. 3

⁹⁷ BUYSSE, Baron, *Buysse Code II*, ob. Cit, p. 6

⁹⁸ Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/swisscode_family_firms_en.pdf

⁹⁹ Disponível em:

Elaborado em 2009 pela *Finnish Family Firm Association* (FFFA). Três anos antes (2006) tinha já esta associação elaborado um conjunto de recomendações de bom *governance* a aplicar a sociedades não cotadas, dedicando um dos tópicos às EF.

Esta associação foi fundada em 1997. Organiza seminários, programas e pesquisas no âmbito das EF, promove a interação dos seus membros e agiliza as relações entre as EF e outras organizações Finlandesas e internacionais¹⁰⁰.

Exclui dos seus destinatários as micro-empresas e as empresas cotadas, devendo estas últimas seguir as recomendações especificamente criadas pela Associação de Valores Mobiliários.

- ***Three Pathways to Evolutionary Survival: Best Practices of Successful, Global, Multi-Generational-Family Enterprises***¹⁰¹:

As recomendações sugeridas foram elaboradas em Setembro de 2012, mediante um processo de *benchmarking*, um método já bastante explorado para a análise da *performance* financeira, de avaliação da interação familiar das EF que integram esta rede.

As recomendações foram desenvolvidas pela *Family Business Network*, uma rede internacional de EF sem fins lucrativos, gerida por EF para EF, criada em 1989, cujo fim é o sucesso e o fortalecimento entre gerações dos membros participantes. Esta rede internacional, abrange à volta de 2.730 entidades sediadas em 58 países distribuídos por todos os continentes. O papel desenvolvido por este grupo tem incidido na troca de conhecimentos e de boas práticas de *corporate governance*, no investimento e promoção de desenvolvimentos neste âmbito, bem como no apoio às gerações vindouras.

Na análise de *benchmarking* estão presentes 192 das maiores e mais bem sucedidas EF, sitas maioritariamente na América do Norte e na Europa. A estrutura societária de cada uma das empresas da amostra não tem relevância para as

http://www.perheyritystenliitto.fi/files/FINAL_Corporate_Governance.pdf

¹⁰⁰ Para mais desenvolvimentos: http://www.perheyritystenliitto.fi/in_english.290.html

¹⁰¹ Disponível em:

<http://www.dennisjaffe.com/adminpanel/uploads/documents/1345479143Global%20Best%20Practices.pdf>

conclusões obtidas. Os participantes vão desde a 1ª geração até à 7ª geração, estando a maioria na 2ª geração.

Da amostra sob análise, 68% das EF continuou o legado familiar, permanecendo com a mesma atividade. No que toca ao número de membros familiares empregados na EF, 63% dos participantes tem dois ou mais membros.

- ***Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas***¹⁰²:

Os princípios constantes deste código destinam-se a sociedades não cotadas, incluindo uma referência às EF. Elaborado no final de 2005, pelo Instituto de Conselheiros e Administradores, organização espanhola independente, cujo propósito é, entre outros, a promoção e difusão das melhores práticas de governo societário.

O objetivo desta publicação foi reunir os princípios internacionais das melhores práticas de *corporate governance*, oferecendo uma proposta prática, de implementação gradual e comumente aceites de acordo com o princípio já conhecido do *comply or explain*.

Oferece-se às empresas não cotadas, através deste código, um processo gradual de implementação, por três fases. Assim, cada empresa adequará os passos a dar, necessários tendo em conta a sua estrutura e enquadramento.

4.3. A perspetiva: do *governance* familiar

No âmbito societário das EF, importa reconhecer que a sua estrutura tem de ser diferenciada, isto é, além da realidade negócio/empresa, existe também a realidade família/empresa, que embora distintas, têm de ser harmoniosas. Assim, poder-se-á alcançar um crescimento saudável da EF, obter uma gestão mais sólida e coesa e melhorar o seu desempenho.

A coesão entre a estrutura empresarial e familiar nem sempre se consegue naturalmente, pelo que se tem vindo a estudar a criação de órgãos estritamente familiares (Conselho de Família e Assembleia Familiar), em paralelo com os órgãos sociais próprios da empresa, bem como a constituição de um Protocolo Familiar. Através destes, será possível criar canais de comunicação entre a família e a estrutura

¹⁰² Disponível em:

http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/PBGCENC.pdf

empresarial, criar um núcleo familiar ativo na empresa e fortalecer as relações pessoais e profissionais, bem como conseguir uma intrusão saudável dos descendentes, preparando-os para assumir o legado.

A título exemplificativo, que demonstra a importância e necessidade de criação destas estruturas, veja-se um estudo realizado pela Deloitte¹⁰³ em 2012, referente à realidade espanhola, do qual resulta que apenas em 52% do total de EF analisadas, é transmitido à família por parte dos acionistas, aquilo que ocorre regularmente nas EF. Concluiu-se também através deste estudo, que apenas em 48% das EF existem canais de comunicação formais mediante os quais os acionistas familiares podem participar para a tomada de deliberações.

Cumpra agora expor a posição tomada por cada código sobre esta matéria, seguindo-se a mesma ordem do capítulo anterior:

- ***Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe:***

O CGGPUCE, destinado a sociedades não cotadas, reserva um dos seus catorze princípios às EF.

Este princípio recomenda que as EF estabeleçam mecanismos de *governance* familiar, que promovam a coordenação e o entendimento dos membros familiares, e bem assim, uma união entre a família e a empresa.

Como pontos-chave concretizadores deste princípio note-se a importância do PF como documento base onde se estabelece a visão e os objetivos da família para a empresa, onde se nomeie os órgãos da EF e os membros que os integram, bem como a sua relação com o CA.

Neste PF deverão ser inseridas as políticas do grupo, principalmente no que toca à empregabilidade dos membros da família na EF, os limites à transmissão de quotas ou ações e a concretização do processo sucessório.

Acrescenta a importância de distinguir claramente entre o *governance* familiar e o *governance* empresarial, isto é, uma clara demarcação de cada uma das estruturas, dos órgãos que integram cada uma das vertentes empresarial e familiar e dos pelouros

¹⁰³ Acedido em: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4oEstudio_GobiernoCorporativo.pdf

que a cada uma cabe e a periodicidade das reuniões de cada órgão. A compreensão destes aspetos na íntegra pelos membros familiares é fundamental.

Com o intuito de colmatar problemas relacionados com o acesso à informação, recomenda a criação da AF e do CoF, nos quais serão discutidas as temáticas familiares e empresariais e se deverá zelar por uma aproximação familiar.

A AF poderá reunir-se uma a duas vezes por ano, e abranger todos os membros familiares. Assim, cada membro participante terá a oportunidade de ser ouvido, ultrapassando-se a existência de informações privilegiadas em certos órgãos e dirimindo conflitos que desse facto possam advir.

O CoF será constituído por um pequeno grupo de membros familiares, ou representantes familiares, fazendo a ponte entre as decisões empresariais e familiares. Funcionando como o elo de ligação entre a empresa e a família, deverá manter a Administração a par das expectativas da família. A composição deste órgão deverá ser nomeada pela AF.

- ***Buysse Code II:***

O **BC II**, dedicando apenas um capítulo às EF, não propõe recomendações muito exaustivas. No entanto, aborda os temas essenciais relacionados com as EF, propondo a constituição de um FF, a elaboração de uma CF, recomendações quanto à sucessão e outras, nomeadamente, a resolução de conflitos que possam surgir entre os membros familiares.

Começa pelo FF, abrindo a possibilidade de o mesmo ser constituído em qualquer EF, mas recomenda-o, verdadeiramente, sempre que as participações societárias sejam, no seu todo, dos membros da família ou de um ramo da família, e ainda, quando estejam já envolvidas na EF várias gerações, ainda que sejam apenas acionistas sem participação nos órgãos executivos.

O FF servirá como uma plataforma de comunicação, informação, e nalguns casos, consoante o negócio familiar, um órgão consultor da mesma.

Este órgão deverá estabelecer *a priori* os seguintes pontos: *i)* a sua composição: definir quem nele participa, a nomeação de um presidente e as funções do mesmo, *ii)* quais os assuntos que neste deverão ser debatidos, *iii)* o grau de

vinculação às decisões que deste órgão saem, principalmente no que concerne ao rumo da EF.

Deixa ainda à consideração de cada empresa, no início da constituição e desenvolvimento do FF, o acompanhamento e orientação por um mediador externo.

Quanto à CF, tratar-se-á de um documento que define algumas características e parâmetros da EF, contendo, de forma não exaustiva, os seguintes pontos-chave: *i)* valores e visão familiares; *ii)* parcela da empresa detida pela família *iii)* objetivos financeiros da família; *iv)* plano de carreira dos membros familiares na EF; *v)* remuneração devida aos membros familiares empregados na EF; *vi)* *governance* da EF; *vii)* *governance* da família; *ix)* o papel dos membros não familiares na EF; *x)* concretização das vias de comunicação dentro da EF; *xi)* plano para resolução de conflitos que possam emergir entre os membros familiares; *xii)* modo de integração dos membros familiares na EF, em especial dos membros mais novos que iniciam o seu caminho de aprendizagem nos assuntos da empresa.

Por fim, este código destaca a necessidade dos conflitos internos que possam surgir entre membros familiares serem abertamente conversados. Um líder com credibilidade, da família ou externo à família, poderá ser chamado para os solucionar. Se necessário, recorrer a mediação externa. O ideal é que em momentos pacíficos sejam ponderados e escritos em pactos sociais, os conflitos que podem um dia surgir, de modo a existirem de imediato soluções a adotar.

- ***Code G - Governance Guide for Family and their Businesses:***

O CG, inteiramente dedicado às EF, apresenta uma abordagem mais exaustiva da temática. Começa com uma análise da EF e do que a rodeia, recomenda que a EF se auto-avalie de acordo com vários parâmetros, no presente e no futuro. De seguida, presta um capítulo ao *family governance*, outro ao *corporate governance* e, por fim, ao *public governance*.

Delineada a composição, importa observar o *governance* familiar. Começa o capítulo por enaltecer a necessidade de se criarem mecanismos que encaminhem a EF e que a controlem, a importância da regulação interna de forma a proteger a riqueza familiar e prevenir ânsias de poder por parte de alguns membros da família.

Assim, a primeira recomendação incide sobre a criação de uma CF. Um documento que deverá conter os valores e objetivos da EF e os meios necessários para

os alcançar e implementar. A CF deverá ainda abordar, caso se aplique e adeque à EF, os princípios que se prendem com os grupos minoritários.

Este código tem uma configuração também prática, e não apenas teórica, na medida em que reserva um conjunto de questões que pormenorizadamente abrem caminho à descoberta, por parte da EF, dos objetivos da família, dos valores da família e de quais os meios para alcançar e implementar esses objetivos ou de os preservar. A CF será a base da visão da empresa, elaborada pelo órgão executivo e o CA, em consonância com a família, que a deverá conhecer, e saber as consequências de cada ponto estabelecido. Este documento não deverá ser estanque, e como tal, ser revisto, p. ex., a cada 5 anos.

De seguida, propõe-se uma “estratégia quanto aos bens”, que assegure a manutenção dos bens que são da propriedade familiar, totalmente distintos dos bens que fazem parte da empresa. Neste plano estratégico, deverão incluir-se as medidas que permitirão a um membro da família desvincular-se da EF, ao que chama a “estratégia de saída”. Considera que se esta estratégia estiver bem assente e presente, a mudança geracional será mais fácil. Este plano permitirá que a EF não seja afetada por impostos inesperados, morte dos membros da família ou crises matrimoniais.

A recomendação seguinte concerne às RF e ao CoF. As RF serão o espaço dedicado a toda a família, onde se conversa e discute tudo o que concerne à EF. O CoF será o órgão criado a partir das RF e que institucionalizará a cooperação nas EF de maior dimensão. No fundo, o elo de ligação entre a família e a empresa, através de um órgão institucionalizado.

O fim das RF e/ou do CoF passarão por estabelecer e aprovar a CF, a “estratégia quanto aos bens” e a revisão periódica destes documentos. Outros assuntos poderão ser tratados nas RF, desde que devidamente inseridos na CF.

O presente código recomenda vivamente a criação de RF, configurando-as como o espaço por excelência que integrará toda a família. Os membros responsáveis pela sua organização e orientação, designadamente, as gerações que nestas deverão estar representadas e o número de membros familiares participantes, deverão estar definidos na CF. Recomenda-se, em particular, que nas RF estejam incluídos não só os membros dos órgãos societários da empresa, como também o cônjuge dos mesmos, os filhos, os netos e os representantes da geração que se tenha já reformado.

A idade com que os membros familiares mais novos poderão/deverão integrar as RF (ou o CoF) tem de ficar estabelecida, tendo em consideração que quanto mais cedo integrarem estes órgãos, mais facilmente compreenderão o legado.

Nas RF toda a informação deve ser conversada, desde os negócios correntes, a novas estratégias para o futuro. Pretende-se que quer os acontecimentos positivos, quer os negativos, sejam aqui abertamente debatidos.

O CoF deverá ser composto pelos *stakeholders* diretamente ligados à empresa e membros familiares ativamente envolvidos na gestão da empresa. O presidente do CoF deverá ser uma pessoa respeitada, experiente e carismática, não coincidente com o CEO da empresa.

- ***Good Corporate Governance in Family Business – Governance of Ownership, Business and Family:***

O GCGFB destina-se apenas às EF, pelo que distingue em capítulos distintos o *governance* da empresa e o *governance* da família.

Dentro do *governance* familiar, recomenda a criação de dois órgãos distintos dos legalmente obrigatórios: o CoF e o *Owners Council*. Este último órgão será aqui identificado como *Owners Council* (“OC”) pois a sua tradução parece remeter para o CA, no entanto, o código preconiza a criação de dois órgãos distintos dos obrigatórios e o CA é órgão obrigatório. Além disso, ao longo das recomendações verifica-se que o OC não deverá imiscuir-se na administração da EF. Dado o exposto, entendemos que se deverá tratar de um órgão distinto.

A criação do OC prende-se com o facto de a EF ter tendência para crescer fortemente a partir da terceira geração, trazendo cada novo membro que integra a EF novas perspetivas quanto à gestão, ou ter uma visão diferente quanto à continuidade da EF, eventualmente pretendendo alienar a sua participação social. O OC seria assim o órgão onde estivesse definida a vontade dos proprietários e as suas expectativas, onde se discutissem e analisassem as mudanças na estrutura societária, a constituição dos órgãos de forma transparente, para que todos os acionistas, sócios e trabalhadores também tivessem conhecimento. O OC não deverá ter competências para interferir na atividade comercial da empresa. A composição do mesmo deverá rondar os dez membros.

O CoF funciona como um fórum de discussão e preservação da unidade familiar, com todos os princípios por que se rege, e todas as suas linhas orientadoras escritas num documento formal. Será um órgão cujos fins vão além do contexto empresarial, nomeadamente pela organização de atividades extra-laborais, como encontros festivos, trabalho social, integração da nova geração. Deverá incluir toda a família (sem exceção dos cônjuges).

Se na EF não tiver sido criado o OC, poderão no CoF ser definidas tanto a vontade, como as expectativas, dos proprietários. No entanto, este órgão não se pode imiscuir em nada do que se prenda com a atividade comercial da empresa, tal como o OC. O CoF deverá representar todas as faixas etárias e ter rotatividade dos membros, também aqui não excedendo a composição de dez membros.

As funções do CoF, já atrás brevemente abordadas, passarão concretamente por: *i)* zelar pela comunicação e interação entre os membros da família e organizar reuniões e eventos, profissionais e extra-profissionais; *ii)* assumir o compromisso dos valores familiares, propiciando a que seja aqui exposta a vontade de longo prazo dos membros familiares e os interesses de cada um; ensinar e transmitir à geração vindoura os conhecimentos e *know-how* da EF e cuidar de problemas competitivos que surjam; *iii)* zelar pelo respeito das tradições; *iv)* garantir a união e harmonia familiar, a compreensão e colaboração entre os membros que integram a EF; *v)* familiarizar as gerações seguintes com a dinâmica da EF, zelando pela transmissão dos valores e responsabilidades da liderança de uma EF.

O **Three Pathways to Evolutionary Survival** dirige-se na sua totalidade às EF. A trajetória aqui definida, como o nome denuncia, constrói-se por *caminhos*. O primeiro caminho é referente à família – *nurture the family*, o segundo à proteção da EF, onde algumas práticas são relevantes para a presente dissertação – *steward the family enterprise*, e o terceiro, sobre o qual não incidirá a análise – *cultivate human capital for the next generation*.

As boas práticas não são exaustivas e pretendem ser curtas e incisivas. Salvo melhor entendimento, consideramos que na base desta estrutura está o carácter prático das mesmas, ou seja, dado que se trata de um *benchmarking* da aplicação que cada EF faz das recomendações e do interesse das mesmas para o futuro, cada uma atribui um

valor ao nível de cumprimento que faz da prática naquele momento, e um valor à importância que atribui à recomendação para o futuro.

No que ao primeiro caminho concerne, as recomendações consistem em: *i)* existência de um propósito familiar e uma direção, claros e compreendidos por todos; *ii)* interação e encontros familiares regulares; *iii)* zelo por um ambiente familiar de abertura, confiança e comunicação; *iv)* partilha e respeito pelo legado e história familiar; *v)* cuidado por inculcar aos membros da família valores filantrópicos e de cariz social.

O segundo caminho recomenda a criação de: *i)* um plano estratégico para a riqueza familiar; *ii)* acordos explícitos entre acionistas (os conhecidos *shareholders agreements*), que incidam sobre os bens da propriedade da família; *iii)* políticas de saída da EF: cessão de quotas, ou venda de ações.

Concluiu-se deste *benchmarking* que as EF com mais membros da família inseridos na empresa aplicam mais as boas práticas societárias e dão mais importância à aplicação das mesmas no futuro¹⁰⁴. Verificou-se também que quanto maior o envolvimento familiar, maior a confiança nos resultados positivos que da aplicação das boas práticas advém¹⁰⁵.

- ***Princípios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas:***

Nos **PBGCENC**, assinalam-se os aspetos específicos das EF e que devem ser tidos em consideração, nos casos em que a família é acionista único, ou acionista de referência.

No âmbito da questão que analisamos, este código remete para a criação de dois órgãos: *i)* AF e *ii)* CoF, bem como para a elaboração de um *iii)* PF.

Quanto ao *i)*, pretende-se que seja a instituição familiar com a função de promover a unidade da família, agilizando a relação entre os membros da família e os restantes membros da empresa. Distingue-se aqui do CA no qual estão representados todos os acionistas, pertençam ou não à família, vinculados pela lei e pelos estatutos da sociedade. A AF deverá ser constituída por todos os membros da família.

¹⁰⁴ *Three Pathways, ob. cit.*, p. 17

¹⁰⁵ *Three, ob. cit.*, p. 18

Neste órgão estabelecem-se os valores familiares, a visão da empresa e o modo de tomada de decisões. Tem como fins facilitar a comunicação, fomentar a troca de informações internamente e promover o entendimento entre os membros da família, apoiar os membros familiares nos problemas relacionais que possam surgir, incentivar a formação profissional e a integração das gerações seguintes.

Recomenda-se que seja criado quando a EF estiver na 2ª ou 3ª geração. Poderá também ser criado durante a 1ª geração quando estiver em marcha um plano sucessório.

Quanto à composição deste órgão, indica que poderão participar os descendentes diretos, com idade adequada a participar, definida previamente, e que poderá rondar os 18 anos. Os membros familiares pelo matrimónio poderão desde logo fazer parte da AF ou apenas quando decorridos alguns anos de matrimónio, também este aspeto a ser definido.

Recomenda-se a nomeação de um presidente com a função de dirigir as reuniões e preparar os assuntos a debater em cada reunião. O presidente da AF não deve ser o presidente do CA/gerência, por forma a assegurar a independência de cada um dos órgãos da EF. O presidente deverá ser uma referência afetiva e uma figura respeitada.

Recomenda-se que as reuniões se realizem entre 2 (duas) a 4 (quatro) vezes por ano, que se debrucem sobre os temas ligados à empresa, sobre questões específicas ligadas à família e que integrem uma componente lúdica, de convívio familiar.

Por fim, preconiza este código a concretização de um regulamento onde as funções, composição, reuniões e organização da AF estejam especificadas.

Propõe-se neste conjunto de princípios que a AF faça frente a uma série de questões relacionadas com a *família*, com os *acionistas* e com os *futuros acionistas* da EF.

Assim, no âmbito da relação com a *família*, deverá ser a AF que conjuga a história e tradições familiares; metas e valores dos fundadores; visão atual e futura da EF e a sua relação com os negócios (p. ex. política de distribuição de dividendos); papel da família na sociedade (p. ex. responsabilidade social, participação na atividade política, em áreas sociais e culturais) e a imagem pública da família.

No âmbito da relação com os *acionistas*, deverá a AF ponderar sobre a influência dos valores familiares no desenvolvimento da estratégia empresarial; os papéis dos diferentes acionistas em cada órgão da EF e a possibilidade de apoiar novos negócios.

Por fim, no âmbito da relação com os *futuros acionistas*, deverá a AF concretizar o planeamento da sucessão e a formação da geração seguinte, bem como as regras sobre a transmissão e amortização de quotas ou ações.

No que toca ao *supra* ponto *ii*), o CoF, é recomendável a sua criação quando a AF tiver uma dimensão tal, que seja difícil dar resposta adequada às suas funções.

A composição do CoF deverá rondar entre cinco a dez membros, escolhidos pelas suas capacidades comunicacionais internas e conhecimentos técnicos, que englobe todos os ramos familiares e se enquadre num sistema de rotatividade, de modo a que todos consigam ter a máxima participação. Note-se que é fundamental que exista um bom relacionamento com a administração e que sejam estabelecidos os meios adequados de comunicação entre ambos CA e CoF. Recomenda-se também que os membros participantes não coincidam com aqueles que têm responsabilidades executivas ou façam parte do órgão de administração.

Por fim, quanto ao ponto *iii*), o PF será um instrumento de consolidação da unidade e compromisso entre a família e a empresa. O seu conteúdo reflete-se num documento, fruto de um processo de reflexão estratégica por parte dos membros da EF, no qual se depositam os valores essenciais do *governance* empresarial e do *governance* familiar. O PF deverá conter os princípios por que se rege a EF, a organização da EF, a política de recrutamento da EF, o plano sucessório, bem como as regras relativas à revisão deste documento, que deverá ser periódica.

4.4. Conclusões da análise

Finda a descrição do preceituado nos códigos, é por demais pertinente retirar as conclusões desta análise.

Em primeiro lugar, verifica-se que o processo de escolha das melhores práticas de governo societário depende do tamanho da EF, do número de familiares e do nível de envolvimento dos familiares na empresa. A estrutura societária afigura-se de pouca relevância para a mesma.

Partilhamos parcialmente deste entendimento. Sem esquecer as peculiaridades de cada tipo societário, que cada empresa terá obrigatoriamente de cumprir, há um aspeto importante que as liga e as coloca em pé de igualdade: a estrutura familiar. De qualquer forma, existem pormenores que têm de ser tratados de modo específico, consoante o tipo societário da EF.

Em geral, concluímos, no que toca às EF, que os códigos de *corporate governance* são essenciais na vertente do *governance* familiar para a sua sustentabilidade e devem, formalmente, existir.

Neste contexto, enaltecemos a importância que os mesmos sejam conhecidos e objetivos, em particular, no que toca à visão de longo prazo e ambições da família para a empresa. Em bom rigor, cada membro familiar poderá ter uma perceção diferente da EF. Enquanto uns ambicionam integrar os quadros diretivos, outros pretenderão ter um papel neutro ou até mesmo desvincular-se de qualquer relação com a EF.

Como tal, consideramos que é de grande valorização a advertência que é feita num dos códigos, quanto ao momento da implementação das recomendações. A elaboração de recomendações não ocorre de forma instantânea e as mesmas só penetram se as relações familiares e profissionais forem pacíficas, de cooperação e de colaboração.

Neste âmbito, sublinhe-se a relevância da informação para o crescimento saudável de uma empresa. Com o termo informação incluímos as decisões, o plano estratégico e as políticas internas que têm de existir dentro da EF e ser devidamente conhecidas por todos. Em nada beneficia uma empresa a existência de inúmeros protocolos ou políticas internas que não são mais do que instrumentos formais sem aplicabilidade. Partilhamos neste sentido das considerações de BARUGEL¹⁰⁶ no que toca aos atributos que deve conter a informação no seio empresarial: completa, confiável, oportuna, útil e capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos.

No que ao *governance* familiar concerne, e que aqui importa concretizar, consideramos, em primeiro lugar, que por forma à EF organizar-se eficientemente, deve recorrer à institucionalização de órgãos que ampliem os elos de comunicação

¹⁰⁶ BARUGEL, Ernesto A., *La Governancia en Las Empresas de Familia*, (2005), p. 25. Acedido em: <http://lavca.org/wp-content/uploads/pastpresentations/291.pdf>

entre a família e a empresa. A criação destes órgãos, não *mandatorius* e atípicos, que regulem a estrutura familiar é essencial. Será o caso, por exemplo, do CoF, da realização com regularidade de RF ou instituindo, desde logo, as AF. Paralelamente, e por forma a regular estes órgãos, estabelecer um PF claro e inequívoco.

Cumpre neste momento concretizar cada um destes órgãos e o PF.

Antes de mais, destacamos uma via interessante, e abordada *supra* (*vide* capítulo 4.3 – **BC II**), aquando da constituição destes órgãos, e que poderá ser uma mais-valia para a EF, de optar que seja um mediador, terceiro exterior ao negócio, a concretizar a criação e o desenvolvimento dos mesmos.

Começamos a análise pelo órgão menos formal: as RF. Podemos considerá-lo como o órgão embrionário, isto é, aquele que deve criar-se logo de início, ao mesmo tempo que surge a EF.

Nem todos os códigos analisados mencionam a instituição das RF. Justificamos este facto pelo pouco formalismo associado às RF e pelo facto de as mesmas serem relevantes apenas aquando da constituição da EF, antes de se criarem as AF. Na presente dissertação, não restringimos a análise pelo tamanho da EF, pelo que consideramos por demais relevante expor cada órgão, por mais informal que seja.

Na verdade, as RF não são mais do que um meio de reunir a família, com alguma regularidade e com algum formalismo, ainda que reduzido. Nestas reuniões devem estar presentes todos os membros familiares. Os temas a versar nestas reuniões serão ainda relacionados com as ideias para o negócio, a estrutura da EF, os seus valores e missão.

À medida que a EF vai crescendo, deverão as RF sofrer uma migração para AF, também conhecidas por FF. Este órgão tem igualmente o fim de reunir toda a família, ainda que se possa limitar a abertura destas, como estabelecer a idade mínima para participar e a exclusão da família por afinidade (noras, genros, cunhados). Das recomendações estudadas, em particular do **PBGCENC**, propõe-se a sua constituição quando a EF estiver na 2ª ou 3ª geração, ou numa mudança geracional.

Tal como a EF vai crescendo em dimensão e estrutura, bem como em complexidade de assuntos a deliberar, também o *governance* familiar se deve ir adaptando. Deste modo, nas AF manter-se-ão os familiares ao corrente do negócio, de forma a evitar típicos conflitos que derivam de informação privilegiada que uns

detenham sobre o negócio, e garantir que cada membro familiar tenha voz ativa nas deliberações empresariais e familiares. De acordo com o **CGGPUCE**, as AF poderão reunir-se 1 (uma) a 2 (duas) vezes por ano.

Consideramos que os assuntos sobre os quais deve a AF debruçar são essencialmente os seguintes: *i)* elaboração do PF – a analisar à frente – e deliberação sobre os temas nele contidos, bem como promover a sua revisão; *ii)* revisão dos valores, visão da EF e dos objetivos da família para a empresa, já elaborados nas RF. Se ainda não existirem, leia-se “elaboração” no lugar de “revisão”; *iii)* nomeação do representante (Presidente) da AF e de outros cargos que se considerem relevantes para o bom desempenho das funções da AF (p. ex., constituição de comités) e *iv)* garantir a união e harmonia familiar (de acordo com a recomendação do **GCGFB**) e apoio, aos membros familiares, nos problemas relacionais que possam surgir (conforme recomendação do **PBGCENC**).

Com o crescimento da EF, será o momento mais oportuno para constituir, de existência paralela à AF, um outro órgão, o CoF. A composição do mesmo será deliberada e eleita pela AF, rondando os cinco a dez membros, tal como no **PBGCENC**. Nesta fase da EF, restringe-se os membros participantes. Assim, cada ramo familiar poderá ser representado por um ou dois membros, com boas capacidades de comunicação, nomeados rotativamente e sem coincidir com os representantes do órgão de administração, para que todos consigam participar.

A estrutura e funcionamento do CoF podem variar consoante as necessidades de cada EF. Não obstante, os fins do mesmo deverão passar por: *i)* manter a família ao corrente dos planos estratégicos da empresa, articular a visão familiar e empresarial, e proporcionar elos de comunicação interna, em particular com o CA ou gerência; *ii)* executar as políticas internas deliberadas; *iii)* discussão de todos os assuntos familiares que se tenham por relevantes e, aplique-se aqui a mesma recomendação que foi enunciada para a AF, *iv)* garantir a união e harmonia familiar (de acordo com a recomendação do **GCGFB**) e apoio, aos membros familiares, nos problemas relacionais que possam surgir (conforme recomendação do **PBGCENC**).

Deixamos uma pequena nota no que toca à elaboração e revisão do PF, que se recomendou da competência da AF. Se a EF optar por criar apenas um CoF, essas funções deverão ser aqui englobadas.

O Presidente do CoF deverá ser nomeado pela maioria deliberativa que os membros participantes neste órgão definirem. Não deverá coincidir com o CEO e deverá ser uma pessoa por quem os membros familiares, na sua generalidade, nutram consideração e respeito.

Cumpra agora desenvolver o PF, que reveste uma importância fundamental nas EF, apesar de não regulamentado autonomamente em Portugal. Poderemos caracterizá-lo como um documento, escrito, através do qual os membros da família regulam as relações entre si e a EF.

O PF deverá ser um documento autónomo do contrato de sociedade, pois as matérias sobre que incidirá não deverão corresponder aos elementos a incluir no contrato de sociedade. Deverá ter a forma de contrato, e à luz do art. 405.º do CC, serão as partes a fixar livremente o seu conteúdo.

Como tal, a configuração jurídica deste PF, será a de um acordo parassocial, cujo regime se encontra disposto no art.º 17.º do CSC. Os acordos parassociais são contratos estabelecidos entre sócios ou futuros sócios, pelo qual as partes se *obrigam a uma conduta não proibida por lei*, por força do disposto no art.º 280.º, n.º 1 do CC.

Estes acordos revestem a natureza de negócios jurídicos bilaterais, ou multilaterais, e estão limitados ao âmbito do disposto no art.º 17.º, n.º 2 e 3 do CSC.

Note-se que os acordos parassociais têm uma eficácia obrigacional, não vinculando a sociedade, e logo, não servindo de base à impugnação de deliberações sociais. Também não vinculam terceiros, e logo, não constituem base para impugnação de actos sociais.

Os acordos parassociais incidem, não exaustivamente, sobre políticas empresariais, sobre o voto, sobre direitos de preferência, composição dos órgãos societários. Diz-se que as matérias sobre que incidem os acordos parassociais são aquelas de menor relevância, pelo que não se encontram no contrato de sociedade. O que não está correto. O contrato de sociedade não deve incidir sobre todo e qualquer assunto a regular internamente, sob pena de se tornar um documento impercetível e infundável. Além disso, e conforme PAULO CUNHA¹⁰⁷, há assuntos que os sócios/acionistas não pretendem que sejam do conhecimento do público em geral.

¹⁰⁷ CUNHA, Paulo O., *ob. Cit.* p. 153

Este documento não deverá ser estático, e como tal, a ser revisto com alguma periodicidade, de forma a estar sempre atualizado.

Neste, deverão ser formalizadas: *i)* as regras e os costumes da EF, definidos os valores da família, plasmadas as expectativas dos membros familiares e estabelecidos os seus comportamentos perante a empresa; *ii)* Definidos os órgãos responsáveis pelo *governance* familiar, a composição dos mesmos e as suas funções; *iii)* pensar e concretizar as políticas internas da EF, designadamente, no que toca ao recrutamento dos familiares, a “estratégia quanto aos bens” e o plano sucessório.

Note-se que nenhuma das cláusulas do PF pode violar disposições legais imperativas, sob pena de se tornarem cláusulas nulas. Sugerimos, para não criar conflitos internos, e apelar a que as deliberações sejam tomadas livremente, ao voto confidencial.

Nos códigos *supra* analisados, inclui-se no PF a possibilidade de regular o “plano de saída”, o que, à cautela, recomendamos que seja regulado no contrato de sociedade. Não obstante, poder também caber no PF.

Dado o exposto, deixamos duas notas no que toca à política de recrutamento dos familiares e ao “plano de saída”, respetivamente.

À medida que a família cresce e se insere na EF, cumpre definir claramente as condições de admissão (habilitações académicas e experiência profissional)¹⁰⁸, o plano de carreira e outros aspetos que a EF pretenda estabelecer face aos restantes trabalhadores.

A não concretização destas políticas pode levar a EF a contratar mais trabalhadores familiares do que aqueles que verdadeiramente são necessários. Mais alarmante será ainda a extensão do *core business* a áreas que não existiam (à medida das habilitações académicas dos membros familiares) de modo a assegurar que os membros familiares estejam inseridos na EF.

O “plano de saída” refere-se ao plano de transmissão de quotas e ações, bem como de amortização de quotas ou ações. Todas as normas legais que regulam cada

¹⁰⁸ Na empresa Miele existe um código de conduta familiar-empresarial onde se estipula que antes de entrar na empresa, o membro da família tem de provar competências de liderança e bons conhecimentos na área, trabalhando durante dois anos numa outra instituição. *Revista Monocle*, vol. 04, (Nov. 2010), p. 99

um destes regimes podem ser afastadas, mediante a inserção de cláusulas, denominadas facultativas, ao contrato de sociedade. Estas hipóteses devem ser acauteladas pois nem todos os membros familiares têm os mesmos interesses no que toca à participação no negócio familiar.

Veja-se, a título exemplificativo, no que toca à transmissão de quotas, o impacto que pode ter o desconhecimento destas alternativas. Nas SPQ, o regime jurídico da cessão de quotas está definido na lei - art. 228.º, n.º 2. Tratando-se de norma supletiva, as partes podem afastá-la, mediante a inserção de uma cláusula que defina o regime que as partes pretendem que se aplique na empresa. Deverá ser o caso, se preferirem, p. ex., limitar a transmissão entre sócios ou entre familiares próximos. O conhecimento desta alternativa é essencial, para que os sócios deliberem *a priori* o regime que mais se adequa aos seus interesses, sob pena de *a posteriori* não ser possível aplicar o regime que se pretendia, ou terem que, previamente, proceder à alteração do contrato para os moldes pretendidos, o que acarreta custos significativos. Quanto mais, se colocarmos a hipótese de existir já um conflito familiar, onde além dos custos monetários associados à alteração do contrato, considere-se as enormes dificuldades em chegar a um consenso.

A inclusão do plano de saída no PF terá pertinência no caso de EF com vários sócios ou acionistas, se apenas algumas partes se pretenderem vincular, ou até, e aqui fundamental, para o estabelecimento de cláusulas penais por incumprimento do acordado.

Outras alternativas podem também, neste âmbito, ser pensadas. Ponderámos a hipótese de criar um Fundo, financiado, p. ex., com parte dos dividendos da EF, cujo intuito será a compra, por parte da EF, das ações ou quotas que alguns dos seus membros pretendam liquidar, ou a possibilidade de se criarem compensações, nestes casos, não monetárias, mas sim, de património familiar.

CONCLUSÃO

Através deste estudo, concluímos que as EF permanecem com grande predominância na sociedade, tanto a nível mundial, como nacional. Encontram-se enraizadas de forma tão firme na vida empresarial, que o seu estudo, do ponto de vista científico, é imperioso.

Conforme analisado, as EF deparam-se com problemas diferentes das ENF. Por vezes, existem questões familiares ou relacionais que a única ligação que têm com a produtividade ou capacidade financeira da empresa é o impacto negativo indireto que têm nestas últimas variáveis, não raras vezes levando a difíceis situações económico-financeiras.

A solução não passa por ignorar as fragilidades que são inerentes às EF, mas o inverso. Neste sentido, a disciplina do *corporate governance* terá aqui uma concreta aplicação, de enorme relevância.

Verificámos, ao longo da dissertação, o generalizado desenvolvimento do *corporate governance*, facilmente visível em muitas áreas societárias, desde a sua intrusão no âmbito das sociedades anónimas, às instituições financeiras, aos fundos de pensões, às seguradoras, às sociedades por quotas, e a tantos outros ramos. Cumprindo, deste modo, discernir sobre o governo societário no âmbito das EF.

Por este motivo, e por considerarmos que as boas práticas não devem ser aplicadas de forma generalizada a todas as empresas (*one type of governance does not fit all*), procurámos demonstrar que os desenvolvimentos alcançados, no que toca ao *corporate governance*, não são suficientes para as EF.

Em bom rigor, as EF são transversais a qualquer tipo societário, pelo que os estudos, a decorrer, têm de aprofundar a característica única e singular das EF: o *governance* familiar.

Nesta dissertação pretendemos *abrir uma perspetiva*, pois ao aprofundar o tema, concluímos que a análise do *governance* familiar foi já abordada em vários outros ordenamentos jurídicos. Verificámos também, que as melhores práticas reunidas a nível mundial foram formalizadas em códigos de boas práticas, de adoção facultativa. Recorde-se que estes códigos se distinguem materialmente dos *códigos-lei*, pelo que não lhes assiste a característica da coercibilidade. Do não cumprimento

das recomendações plasmadas nos códigos de boas práticas não advém qualquer sanção para o destinatário.

Estes códigos são recomendatórios, elucidativos e explicativos, configuram uma ferramenta com grande potencial, para as EF identificarem os mecanismos que podem desenvolver, e que poderão assegurar a sua sustentabilidade a longo prazo, a saber: Reuniões Familiares, Assembleias Familiares, Conselho de Família e Protocolo Familiar.

A criação destes órgãos societários, paralelamente aos restantes, que legalmente as sociedades comerciais estão vinculadas, por força de disposição legal, têm de ser conhecidos no meio empresarial, de forma a poderem ser implementados. Por seu turno, o PF, como instrumento de existência paralela ao contrato de sociedade, deverá regular as relações entre os familiares, servindo também como meio de prevenção de conflitos que possam emergir com o crescimento da EF.

As boas práticas apontam os melhores caminhos societários, pelo que ainda que não bastem só por si, pois cada empresa deverá conjugá-las com as melhores estratégias tendo em conta a sua singularidade, são um meio evidente para proporcionar a manutenção da empresa no seio familiar.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, Jorge Manuel Coutinho, *Curso de Direito Comercial* – vol. I, 7.^a Edição, Almedina, (2010)
- ANDERSON, Ronald C. And REEB, David, *Founding-Family Ownerships and Firm Performance*, (2003). *The Journal of Finance*, vol.58, n.º 3
- ANGEL GALLO, Miguel / SEVILHANO RIBEIRO, Vítor, *A gestão das empresas familiares*, Iberconsult, (1996)
- ARCOT, Sridhar / BRUNO, Valentina, *Do standard Corporate Governance Practices Matter in Family Firms?* (Set. 2012). Acedido em: <http://www.lse.ac.uk/fmg/workingPapers/discussionPapers/fmgdps/dp710.pdf>
- BANCO DE PORTUGAL, Estudos da Central de Balanços, *Estrutura e Dinâmica das Sociedades não Financeiras em Portugal*, (2010). Acedido em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%202_2010.pdf
- BARUGEL, Ernesto A., *La Governancia en Las Empresas de Familia – un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia*, (2005). Acedido em: <http://lavca.org/wp-content/uploads/pastpresentations/291.pdf>
- BENNEDSEN, Morten / Pérez-González / WOLFENZON, Daniel, *Corporate Governance – A synthesis of Theory, Research, and Practice - The Governance of Family Firms*, Wiley
- BERTRAND, Marianne / SCHOAR, Antoinette, *The role of Family in Family Firms*, *The Journal of Economics Perspectives*, vol. 20, n.º 2 (2006). Acedido em: <http://www.mit.edu/~aschoar/BertrandSchoarJEP2007.pdf>
- BREALEY-MYERS-MARCUS, *Fundamentals of Corporate Finance*, 6th Edition Mc Graw Hill, (2009)
- BRIGHAM, Eugene F., *Fundamentals of Financial Management*, 7th Edition, University of Florida, The Dryden Press

BROWN, Lawrence D. / CAYLOR, Marcus L., *Corporate Governance and Firm Performance*, (Dez. 2004)

BUYSSE, Baron, *Buyse Code II – Corporate Governance Recommendations for non-listed enterprises*, (2009). Acedido em: <http://www.codebuyse.be/downloads/Code%20Buyse%20II%20-%20English%20version.pdf>

CÂMARA, Paulo / BANDEIRA, Paulo / CORREIA, Francisco Mendes / FIGUEIREDO, André / GONÇALVES, Diogo Costa / OLIVEIRA, António Fernandes / GUINÉ, Orlando Vogler / LINO, Duarte Schmit / GOMES, José Ferreira / SILVA, João Gomes da / BORGES, Sofia Leite / ALVES, António Neto / SANTOS, Hugo Moredo / NEVES, Rui de Oliveira / CAMPOS, Ana Rita Almeida / MORAIS, Helena, *Código de Governo das Sociedades Anotado*, Almedina, (2012)

CÂMARA, Paulo / DIAS, Gabirela Figueiredo / NEVES, Rui de Oliveira / GONÇALVES, Diogo Costa / GOMES, José Ferreira / FIGUEIREDO, André / GUINÉ, Orlando Vogler / GIÃO, João Sousa / BORGES, Sofia Leite / SANTOS, Hugo Moredo / CAMPOS, Ana Rita Almeida / BANDEIRA, Paulo / ANUNES, Ana Filipa Morais / CORREIA, Francisco Mendes / FARINHO, Domingos Soares / LOMBA, Pedro / LINO, Duarte Schmidt / OLIVEIRA, António Fernando de, *O Governo das Organizações – A vocação universal do Corporate Governance*, Almedina, (2011)

CASPAR, Christian; DIAS, Ana Karina e ELSTRODT, Heinz- Peter, *The five attributes of enduring family businesses* (Jan. de 2010). Acedido em: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses

Code G – Governance Guide for Families and their Business (2012). Acedido em: http://www.ecgi.org/codes/documents/swisscode_family_firms_en.pdf

CONFRARIA, João, *Regulação e Concorrência – Desafios do século XXI*, 2.^a Edição, Universidade Católica Editora, (2011)

- CORDEIRO, António Menezes, *Manual de Direito Comercial*, 2ª Edição, Almedina, (2009)
- CUNHA, Paulo Olavo, *Direito das Sociedades Comerciais*, 3ª Edição, Almedina, (2007)
- DAVIES, Adrian, *Corporate Governance – Boas Práticas de Governo das Sociedades*, Monitor – Projetos e Edição, Lda., (2006)
- DAVIS, John,
- *Managing the Family Business: Survival's Secret Sauce*, Working Knowledge Harvard Business School, (Maio 2014). Acedido em: <http://hbswk.hbs.edu/item/7364.html>
 - *Governing the Family-Run Business*, Harvard Business School, (2001). Acedido em: <http://hbswk.hbs.edu/item/2469.html>
- DOIDGE, Craig / KAROLYI, Andrew / STULZ, René, *Why do countries matter so much for corporate governance?* (2004). Acedido em: http://www.aeaweb.org/assa/2005/0107_1430_1501.pdf
- EcoDa, *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, (2010). Acedido em: <http://www.iod.com/Influencing/Policy-papers/Corporate-Governance/Corporate-Governance-Guidance-and-Principles-for-Unlisted-Companies-in-Europe>
- FBN, *Three Pathways to Evolutionary Survival: Best Practices of Successful, Global, Multi-Generational Family Enterprises*, (Set. 2012). Acedido em: <http://www.dennisjaffe.com/adminpanel/uploads/documents/1345479143Global%20Best%20Practices.pdf>.
- Finnish Family Firms Association, *Good Corporate Governance in Family Business – Governance of Ownership, Business and Family*, (2009)
- EUROPEAN FAMILY BUSINESS, *Family Business Statistics*, (Junho 2012). Acedido em: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/documents/Family%20Business%20Statistics.pdf>

- EUROPEAN FAMILY BUSINESS BAROMETER, *Setting the pace for growth*, (2014). Acedido em: http://www.kpmgfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2014/06/EFB-KPMG_Family-Business-Barometer_2nd-Edition_online.pdf
- GIL, José, *Portugal, Hoje: O medo de existir*, Relógio D'Água Editores, (2005)
- HATTON, Barry, *Os portugueses*, clube do autor, (2011)
- IFC, *Family Business Governance Handbook*, (2011). Acedido em: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/ifc_external_corporate_site/corporate+governance/publications/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook
- IFB (Institute for Family Business), *Family Business Challenges – Building Family Governance*. Acedido em: <http://www.ifb.org.uk/research-foundation/family-business-challenges/building-family-governance/defining-the-challenge.aspx>
- ICA (Instituto de Consejeros Independientes-Administradores), *Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas*, (2005). Acedido em: http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/PBGCENC.pdf
- IPCG, *O Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, (2006). Acedido em: http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/libro_bianco_cgov_pt.pdf
- LANE, Suzanne; Astrachan, Joseph / KEYT, Andrew / MC MILLAN, Kristi, *Guidelines for Family Business Boards of Directors*, SAGE, (2006)
- MC CAHERY, Joseph / VERMEULEN, Erik P.M., *Corporate Governance of Non listed Companies*, Oxford Press, (Fev. 2008)
- MCHEK, Ondrej / HNILICA, Jiri / BRABEC, Martin, *Characteristics of Family Business in Czech Republic*. Acedido em: <http://ssrn.com/abstract=2376138>
- MIRANDA, Jorge/ MEDEIROS, Rui, *Constituição da República Portuguesa Anotada*, Tomo I, 2ª Edição, Coimbra Editora, (2010)

- MISHRA, Chandra S. / RANDOY, Trond / JENSSEN, Jan Inge, *The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance*, (2001), Journal of Financial Management and Accounting
- MONTEIRO, Manuel Alves / PINTO, José Costa / RIBEIRO, Maria de Fátima / BANDEIRA, Paulo / MAYER, Rui / CÂMARA, Paulo / VICENTE, Pedro / BARREIROS, Filipe / SANTANA, Maria José / CAMPOS, Neuza Pereira / CASTRO, Isabel Brazão / SOUSA, Pedro Rebelo, *A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*, Almedina, (2013)
- OECD Observer No. 234, *When Corporate Governance is a Family Affair?* (Out. 2002). Acedido em: http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/819/When_corporate_governance_is_a_family_affair.html
- PINTO, Alexandra Mota / MARTINS, Alexandre Soveral / RODRIGUES, Ana Maria Gomes / CUNHA, Carolina / MARQUES, Elda / DIAS, Gabriela Figueiredo / FONSECA, Hugo Duarte / MARQUES, João Paulo Remédio / ABREU, Jorge M. Coutinho de / ANDRADE, Margarida Costa / RAMOS, Maria Elisabete / BARBOSA, Nuno / GUINÉ, Orlando Vogler / DOMINGUES, Paulo de Tarso / COSTA, Ricardo / DIAS, Rui Pereira / SOUSA, Susana Aires de, *Código das Sociedades Comerciais em Comentário – Vol. I*, Almedina, (2013)
- PINTO, Carlos A. Marques / RODRIGUES, José A. M. Salgado / MELO, Américo Luís T. / MOREIRA, Maria Arnaldina Dias / RODRIGUES, Rolando B., *Fundamentos de Gestão*, Editorial Presença, (2012)
- PRATA, Ana, *Dicionário Jurídico – volume I*, Almedina, (2008)
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Family firm: A resilient model for the 21st century*, (Out. 2012). Acedido em: <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>
- RODRIGUES, Jorge / MARQUES, Maria Amélia André, *Governance bodies of family business*, (2013), Revista de Empresa Familiar, 3(1), 47-58
- VARELA, João de Matos Antunes, *Das obrigações em geral*, I, 10ª Edição Almedina, (2011)

VILLALONGA, Belen / AMIT, Raphael, *How do family ownership, control and management affect firm value?* Journal of Financial Economics, (2006)

SANTOS, Fernando Teixeira, *Corporate Governance e Responsabilidade Social das Empresas*. Acedido em:
<http://www.cmvm.pt/CMVM/A%20CMVM/Conferencias/Intervencoes/Documents/e6733167929046e78a8c9c07b6531ecd20040527.pdf>

STEWART, Alex / HITT, Michael A., *Why can't Family Business be More Like a Non-Family Business? Modes of Professionalization in Family Firms*, (2011), Family Business Review, 25(1)-Sage Publications

ZINGALES, Luigi, *Corporate Governance*, (1997), University of Chicago, NBER & CEPR

ANEXO I

CASE STUDY – Clarks Shoes¹⁰⁹

A criação de códigos de *corporate governance* nas EF tem sido essencial para delinear o rumo das mesmas. O caso da marca *Clarks Shoes*, uma das marcas mais antigas do Reino Unido, criada em 1825 pelo inglês CYRUS CLARK, é paradigmático a comprovar este aspeto.

A marca em referência ganhou grande protagonismo no pós II Guerra Mundial até completar, com alguma dificuldade, em 1993, seis gerações. Embora se tenha tornado na marca número um de sapatos, e seja atualmente reconhecida como uma EF de enorme sucesso, esteve em risco de ser vendida devido à divergência de interesses entre os acionistas familiares e o órgão de gestão, bem como pelos fortes desentendimentos internos, entre os familiares, no que toca à estratégia e visão de longo prazo.

As alternativas para dirimir os conflitos, passavam por cessar a sua atividade comercial, ou alterar radicalmente a estratégia até então seguida, bem como todas as políticas por que se regiam. Conseguiram ultrapassar as dificuldades que se vinham a sentir, mediante a criação de um CoF e por fortalecer o CA. Através destas mudanças, foi possível estabelecer canais de comunicação mais eficazes, criar um maior envolvimento acionista e familiar e delinear uma estratégia mais clara e definida.

O CoF desta EF permaneceu desde a sua criação como um dos órgãos mais essenciais, representando os membros familiares que detêm à volta de 80% da estrutura acionista. Ademais, concordaram na criação de um código de *corporate governance* onde plasmaram as suas linhas orientadoras, delinear as fronteiras entre a propriedade e a gestão e definiram claramente os objetivos a prosseguir pelo CoF. Esta *nova* estrutura desenvolvida levou 20 anos a ser implementada e a estabilizar-se no espírito da empresa, mas o resultado não deixa dúvidas de que foi o melhor caminho a seguir.

¹⁰⁹ *Case Study* retirado do IFB, *Family Business Challenges – Building Family Governance*, p. 8 e 9. Acedido em: <http://www.ifb.org.uk/research-foundation/family-business-challenges/building-family-governance/defining-the-challenge.aspx>

O CoF criado é composto por dezasseis membros, acionistas familiares, eleitos por períodos de 4 anos. Para se poder ser eleito para o CoF é necessário que os membros tenham uma percentagem fixa do capital próprio. Este órgão reúne quatro vezes por ano, participando o Presidente, o CEO e o diretor financeiro, de modo a que se apresente e se discuta a estratégia empresarial e o desempenho da EF. O Presidente do CoF reúne-se com regularidade com o Presidente da EF, assegurando que a informação é corretamente transmitida aos restantes membros.